

A FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLICIAIS
ESTUDO DE CASO NUMA PERSPETIVA CUSTO-BENEFÍCIO

Carina Sousa

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

João Mendes

Universidade Lusíada de Lisboa e no
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Resumo: O presente estudo, baseado em métodos qualitativos, tem por objectivos, por um lado, compreender se existem diferenças ao nível da aquisição de conhecimentos e de competências dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública (PSP) que frequentaram o curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) na modalidade de internato em contrapartida com a modalidade de externato e, por outro lado, perceber se os custos associados ao regime de internato justificam a sua manutenção.

Realizou-se um estudo de caso que incidiu nos três cursos do CMICP do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), onde se realizaram entrevistas aos dirigentes durante a formação dos três cursos e se aplicaram questionários a uma amostra significativa de formandos desses mesmos cursos que frequentaram, uns no regime de internato e outros no regime de externato.

Como resultado da investigação verifica-se que na perspectiva dos inquiridos não existem diferenças entre os Oficiais de Polícia que concluíram o curso em regime de internato perante os que o concluíram em regime de externato, no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e competências adquiridas. Nesta conformidade, verificou-se que não se justifica a manutenção do regime de internato porque não há perda de qualidade da formação recebida e, traduz-se um ganho significativo com os custos suportados com o regime de internato.

Palavras-chave: Conhecimento; Competências; Custos.

Abstract: We conducted a case study that focused on the three previous classes that graduated from the Master Course in Police Sciences in ISCPSI. We interviewed the previous and current Directors and applied questionnaires to a representative sample of students from those previous classes, in which some graduated in an internal scheme and others in an external scheme.

As a result, our research demonstrates that there are no differences between police Officials that graduated in an internal scheme and those who graduated in an external scheme, as far as acquiring knowledge and skills goes, therefor not justifying the internal scheme's costs. According to that, we find that there is no need to maintain the internal scheme, because there is no quality loss training Officials, therefor significantly improving the gains related to decreasing the costs incurred with the internal scheme.

Key-words: Knowlegde; Skills; Costs.

1. Introdução

As organizações começaram a perceber que o seu sucesso sustentado dependia fundamentalmente da qualidade e mobilização do seu Capital Humano (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Nesta linha de pensamento, é necessário apostar no desenvolvimento do conhecimento e das competências daqueles que fazem parte da organização para que esta possa acompanhar os desafios que vão surgindo.

“Organizações como a Polícia de Segurança Pública (PSP) não podem ficar atrás desta realidade pelo que começam a estruturar-se de modo a encontrar na mudança a forma de atingir os seus objectivos e missões específicas que são socialmente relevantes¹...” (Borges, 2013, p. 1).

Assim, o Oficial de Polícia, enquanto pertencente aos cargos superiores da PSP e assumindo uma posição, na maior parte dos casos, de comando, adquire importância neste trabalho pois é tido, cada vez mais, como um fator determinante de sucesso organizacional ao nível da posição que ocupa na cadeia hierárquica. Deste modo, os conhecimentos e competências adquiridos pelos Oficiais aquando da sua formação ganham extrema importância, sendo necessário garantir que a mesma seja igual para todos quanto à aquisição desses conhecimentos e competências. A formação deve ser vista como meio para colmatar possíveis lacunas que revelem menores desempenhos ao nível das funções futuramente desempenhadas pelos Oficiais de Polícia. No entanto, não deve ser descurada a racionalização dos custos associados a essa formação, tentando manter a qualidade da mesma com os menores gastos possíveis.

2. Enquadramento

As prioridades gerais dos Recursos Humanos sofreram grandes alterações nos últimos anos. Este fenómeno deve-se a uma revolução de mentalidades quanto à visão daquilo que é o sucesso organizacional. Os Recursos Humanos passaram, assim, a ter um papel de importância e preocupação para as organizações e para os gestores destas (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

¹ Artigo 272.º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa - “A polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

Como defende Camara et al. (2013) o desenvolvimento dos Recursos Humanos consequentemente relacionado com potencial individual e grupal das organizações tem vindo a adaptar-se às constantes exigências do negócio.

Neste contexto, é importante aproveitar, adequadamente, as competências dos membros de uma organização não só para contribuir para um nível de satisfação profissional como para a obtenção de melhores resultados. As pessoas, também designadas como Capital Intelectual da organização são o seu diferencial competitivo. (Espinheira, 2009). Cada membro possui diferentes características, valores e experiências de vida que contribuem para o sucesso da organização (Klein, 1998).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), os desafios associados à competitividade e à globalização permitiram o alinhamento definitivo das políticas de Gestão de Recursos Humanos às estratégias das empresas, reconhecendo o conceito de competências como base da gestão do Capital Humano. Esta evolução prende-se igualmente com o reconhecimento da importância estratégica da Gestão do Conhecimento e do Capital Humano (Resende, 2000).

O advento da globalização trouxe também associado a ênfase na redução de custos e na melhoria da qualidade e do conhecimento, dando origem a uma cultura organizacional que privilegia a gestão de pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica. (Mendes, 2012). Este considera que o intuito das organizações é aumentar a qualidade do seu serviço e, simultaneamente, reduzir os custos de funcionamento, colocando a gestão dos recursos humanos no centro das atenções de qualquer instituição.

3. Questões da investigação e objectivos

Tendo em conta que os conhecimentos e competências adquiridas pelos futuros Oficiais de Polícia são fundamentais para o seu futuro desempenho de funções e, consequentemente, para o sucesso da organização Polícia de Segurança Pública, havendo a possibilidade de essa aquisição diferir mediante o regime em que os alunos estão inseridos, pretendemos com este estudo obter resposta às seguintes questões:

3.1 Pergunta principal

Numa perspetiva custo-benefício, qual o regime de formação que se afigura mais vantajoso para a aquisição e estruturação de competências de um Oficial de Polícia?

3.2 Perguntas derivadas

No âmbito da questão principal formularam-se duas questões derivadas:

PD 1: O regime de formação interna proporciona melhor aquisição de competências?

PD 2: Os Oficiais de Polícia, independentemente do seu regime enquanto alunos, consideram possuir as competências necessárias à sua profissão?

3.3 Objetivos da investigação

Considerando os dois tipos de regime existentes no ISCPSI e a aquisição de competências por parte dos alunos em ambos os regimes, torna-se fundamental perceber se os custos associados a cada regime justificam o seu produto final, ou seja, o Oficial de Polícia. Neste sentido, defeniu-se o objetivo geral deste estudo, assim como os objetivos específicos a atingir com este trabalho de investigação:

Objetivo geral:

Analisar os custos e os benefícios da formação de um Oficial de Polícia em regime de internato *versus* externato, tendo em vista a aquisição de competências.

Objetivos específicos:

Conhecer os custos associados à formação de um Oficial de Polícia, em regime de internato e em regime de externato.

Perceber se existem diferenças, ao nível da aquisição e exercício de competências, obtidas no âmbito da formação, quer em regime de internato quer em regime de externato.

4. Hipóteses da investigação

No sentido de se encontrar respostas para responder às questões da investigação formulou-se uma hipótese teórica e cinco hipóteses práticas.

HT1. As competências adquiridas pelo Oficial de Polícia dependem do conjunto de competências técnicas, individuais e dos fatores organizacionais.

HP1. Existem diferenças, ao nível das competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato.

HP2. O aluno em regime de externato fica diminuído nas competências adquiridas em comparação com o aluno em regime de internato.

HP3. Os benefícios adquiridos em regime de internato justificam o seu custo.

HP4. Não existem diferenças no exercício das funções entre Oficiais que frequentaram o regime de internato dos que frequentaram o regime de externato.

HP5. O regime de internato no primeiro ano é fundamental para a formação do Oficial de Polícia.

5. Metodologia da investigação

Baseado numa investigação empírica, a realização deste trabalho pressupõe numa primeira fase uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo é uma revisão da literatura existente sobre a temática abordada com o intuito de apresentar as diferentes perspetivas dos principais conceitos tratados ao longo do trabalho.

Numa segunda fase irá ser feita uma recolha de dados através do método qualitativo e quantitativo. A recolha qualitativa irá realizar-se através de entrevistas exploratórias efetuadas ao anterior e atual Diretor do ISCPPI, bem como ao anterior e atual Comandante do Corpo de Alunos do ISCPPI. Estas entrevistas serão estruturadas e compostas por perguntas abertas.

Quanto à recolha quantitativa, esta irá processar-se através da aplicação de questionários a uma amostra de ex-alunos do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) para compreender qual o seu entendimento sobre a obrigatoriedade do regime de internato no ISCPPI e de que forma este regime pode, ou não, influenciar o processo de aquisição e estruturação de competências de um Oficial de Polícia. Os questionários serão tratados e analisados para se poder confirmar, ou não, as hipóteses formuladas neste trabalho.

6. Gestão do conhecimento

A palavra Conhecimento vem do latim *cognitio* que significa “ação de aprender”, ou seja, atividade pela qual o homem toma consciência dos dados da experiência e procura a sua compreensão ou explicação (Pinheiro, 2007). O mesmo autor refere que o conhecimento aumenta a importância das pessoas nas organizações, sendo apresentado como ouro nas empresas. Nonaka (2006) vem reforçar essa ideia ao salientar que a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento.

Como tal, a informação passa a possuir uma importância determinante, e os ativos menos tangíveis, como o Capital Intelectual passam a assumir uma preponderância nos vários sectores das empresas. A valorização do Capital Humano e a perceção da importância do conhecimento tácito transformam as relações nas empresas (Espinheira, 2009).

Para Pinheiro (2007, p. 55) “A fonte de valor proporcionada pelo conhecimento manifesta-se primeiro nos indivíduos e depois nas organizações onde estes se inserem.”. Como tal, “O conhecimento nas Empresas tornou-se um dos elementos fundamentais no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis...” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 639). O conhecimento distingue-se dos outros meios de produção, pois o que não pode ser herdado nem concedido, tem de ser adquirido individualmente (Drucker, 1995).

O grande diferencial competitivo entre as organizações passaram a ser os trabalhadores. Mais do que o investimento nos meios materiais, o investimento

nos conhecimentos dos seus trabalhadores são a maior garantia de sucesso. As pessoas passam a ser o meio para o alcance dos objetivos da organização. O indivíduo deixa de ser um mero recurso dentro das organizações e passa a representar um elemento importante dentro das estratégias globais (Serrano e Fialho, 2003).

6.1 Dados, informação e conhecimento

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são pilares no início deste tópico, e tentaremos explicar como se evolui de um conceito para o outro. Assim, torna-se necessário estabelecer a diferença entre tais termos.

“Dados são conjuntos de factos distintos e objectivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registos estruturados de transições...” (Davenport e Prusak, 1998, p. 2).

Loureiro (2003) refere que dados, informação e conhecimento não são sinónimos. O conhecimento existe nas pessoas, faz parte da complexidade e dos imprevistos humanos. Uma vez que a organização não pode criar conhecimento por si mesma é o conhecimento dos indivíduos a base da criação do conhecimento organizacional. Este será assim usado para obter resultados em termos de produtividade e inovação para a organização.

Para Serrano e Fialho (2003), os dados dizem respeito a conjuntos de factos discretos e objetivos sobre os acontecimentos. Os autores defendem que podem ser considerados pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e a espaço. Os dados descrevem apenas parte do sucedido, não oferecendo nenhum juízo, interpretação ou importância sobre o acontecimento.

Contudo, quando os dados são ordenados e contextualizados e lhes é atribuído um sentido estes tornam-se informação. A informação é, assim, organizada e tem uma finalidade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Para Davenport e Prusak (1998) o processo de transformação dos dados em informação, através da atribuição de valor aos dados, pode ser efetuado pelos cinco C: contextualização ao saber a finalidade dos dados recolhidos; categorização ao saber unidades de análise dos componentes essenciais dos dados; cálculo quando os dados são tratados de forma matemática ou estatística; correção quando são eliminados os erros; condensação quando os dados são associados para uma forma mais precisa.

Estes autores defendem que a informação pode ser considerada uma mensagem, direcionada de alguém -emissor- para um recetor, cujo objetivo seja provocar alguma reação em quem a recebe, no que respeita à sua percepção ou comportamento. Os dados necessitam de ser organizados e formatados mediante um propósito para que o recetor obtenha uma informação. É da responsabilidade do emissor atribuir um significado e uma contextualização à mensagem, assim como compete ao recetor a tarefa de decidir se a mensagem realmente constitui uma informação.

Pode afirmar-se que a criação de conhecimento está dependente da informação e que por isso existe uma relação entre informação e conhecimento (Martins, 2010).

“Para transformar dados em informação, podemos nos socorrer de meios e ferramentas externas: sistemas de informação, folhas de cálculo, programas de análise estatística.” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 579). Segundo os mesmos autores é da responsabilidade das pessoas transformar a informação em conhecimento.

Contudo Davenport e Prusak (1998) referem que essa transformação da informação tem de passar por um processo composto por quatro C: comparação (comparar com outras situações conhecidas), consequências (as implicações que essas informações têm para a tomada de decisão), conexões (relação entre o novo conhecimento e conhecimentos já acumulados), conversação (aquilo que os outros pensam dessa informação).

Existem várias diferenças na distinção entre os conceitos de informação e conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que ao contrário da informação, o conhecimento é uma atitude, uma perspectiva e diz respeito a crenças. Referem ainda que o conhecimento está relacionado com a ação, tem sempre um fim o que o difere da informação.

Davenport e Prusak (1998) consideram o conhecimento como uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Essa mistura proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas informações e experiências. Assim, o conhecimento nas organizações não está apenas nos documentos, mas também nas rotinas, normas organizacionais e processos práticos.

O conhecimento é, em grande medida, resultado da partilha coletiva de significados e é construído necessariamente em sociedade o que leva ao desenvolvimento de valores como a colaboração, a partilha e a interação (Gouveia *in* Fidalgo, 2012).

7. Gestão de competências

“A noção de competência tem sofrido inúmeros enriquecimentos teóricos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações.” (André, 2013, p. 13). Para o autor este é o motivo pelo qual a definição deste conceito é complexa e morosa, contudo, imperativa, devido às suas implicações diretas nos contextos organizacionais, nomeadamente da gestão de recursos humanos.

Apesar de este conceito não constituir uma novidade, quer a nível científico, quer a nível do senso comum é certo que ainda não existe uma definição consensual (Roldão, 2003). “O conceito não está estabilizado e a sua definição é controversa...” (Perrenoud, 2003, p. 10).

Não obstante de estar presente em diversos contextos sociais, importa para este estudo focalizar o conceito de competência no contexto organizacional.

As mudanças que surgiram na envolvente dos negócios, com o aumento da concorrência global e as pressões para o aumento da qualidade e a redução dos custos, levaram a respostas organizacionais focalizadas na adoção de novas formas de reconfiguração estrutural (Gomes et al, 2008).

Fleury e Fleury (2004) consideram que as empresas se integraram numa nova dinâmica em que um mercado mais concorrencial leva à exigência de uma rápida flexibilidade e capacidade de agir e de adaptação a situações inesperadas.

Para tal, as organizações devem alinhar os seus sistemas de gestão de recursos humanos com os seus planos estratégicos (Cascão, 2005). Assim, as estruturas organizacionais passam a "...centrar-se nas competências-chave e na forma como elas se poderiam coordenar e agregar, de modo a obter dessa conjugação as melhores sinergias." (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 308).

Segundo estes autores, as competências passam a assumir-se como elemento *pivô* permitindo às Empresas focarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio, ao mesmo tempo que dispõem de um Capital Humano que concilia a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade essencial para responder aos desafios da envolvente.

É neste enquadramento que é exigido ao indivíduo "...mais do que dominar e executar determinadas tarefas, ele deverá dominar o saber (conhecimento), saber fazer e saber ser em situações e contextos diversificados." (André, 2013, p. 13).

"A problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico." (Mendes & Sarmento, 2009, p. 114).

Os mesmos autores defendem que o conceito de competência remete para as mudanças no sistema organizacional e técnico-produtivo e especificamente na gestão dos recursos humanos, assim como para as novas condições de trabalho (profissionais e formativas) dos trabalhadores.

Segundo Perez (2005) o conceito de competência tem sido amplamente explorado na literatura e o seu sentido e âmbito de aplicação têm assumido variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito plástico (adaptável ao longo da história), polissémico (assumindo diversos significados) e polimorfo (adotando diversas formas, consoante interesses e condicionantes diversos).

McClelland (1973) destaca-se como principal impulsor do conceito de competência, olhando para o conceito como elemento suscetível de melhor prever os desempenhos dos indivíduos, não estando sujeito à relação parcial com a raça, género ou fatores socioeconómicos, simplesmente composto por dimensões intrínsecas ao indivíduo. Contrariamente, na definição de Boyatzis (1982) as dimensões intrínsecas articulam-se com as características extrínsecas (envolvente). Já Spencer e Spencer (1993) defendem que a competência é algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa

diversidade de situações, estando casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior numa situação ou trabalho.

Le Boterf (1995) considera que o conceito de competência engloba três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para este autor a competência é assim o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais sustentadas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Este considera ainda que a competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. Este conceito implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional.

Na opinião de Parry (1998, p. 60) competência é “...um conjunto (um *cluster*) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afecta a maior parte de uma função (*i.e.*, um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função (...) e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento.”.

Segundo Dutra (2001), a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias ao desenvolvimento de algumas capacidades do indivíduo, como é o caso do sentido de responsabilidade. No entanto, o simples facto das pessoas possuírem alguns atributos, como o conhecimento, não significa que por si só apresente um benefício para a empresa, a menos que o mesmo coloque esse atributo em prática.

Lichtenberger *in* Almeida e Rebelo (2011, p. 34) define competência como uma relação entre o empregador e empregado, contando o primeiro com a vontade de envolvimento do segundo nas atividades que este desempenha nas situações profissionais. O exercício da competência apoia-se, segundo este autor, sobre três elementos, designadamente os saberes e conhecimentos, o poder de fazer e a vontade de assumir a responsabilidade.

Para Zarifian (2002) a definição de competência comporta três aspetos essenciais: a tomada de iniciativa e responsabilidade por parte do indivíduo em situações profissionais com que se confronta, a inteligência prática das situações apoiando-se em conhecimentos adquiridos e transformando-os à medida que a diversidade das situações aumenta e, a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de partilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidade.

Parente (2003) considera que é no contexto social de aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se inicia a utilização do conceito de competência, do ponto de vista teórico e especificamente no âmbito da Sociologia do Trabalho, onde este começa a alcançar espaço em prejuízo do conceito de qualificação. Passa então a dar-se conta da dimensão organizacional implicada na sua formação e desenvolvimento como dos saberes informais e implícitos que não transparecem no conceito de qualificação, nomeadamente os saberes relacionais.

Numa abordagem comportamental e mais recente do conceito de competência Cascão (2004) e Ceitil (2010) referem que a competência só poderá ser efetivamente considerada como tal quando observável e avaliada no contexto em que ocorre.

Já Camara, Guerra & Rodrigues (2013, p. 309) consideram que competência define-se como sendo o "...conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégica da Empresa."

Assim, a "...entrada numa «Era da Competência» não representa apenas uma alteração semântica, pois a própria noção de «competência» deve ser vista como uma noção construída pelas políticas e nas práticas empresariais." (Almeida e Rebelo, 2011, p. 65).

Segundo Almeida e Rebelo (2011) durante a década de 90 foram surgindo diversos contributos para a definição de competência – no singular – mais ou menos articulados com a explicitação e o reconhecimento das competências – no plural.

Os mesmos autores referem que para a Gestão de Recursos Humanos é importante a abordagem ao conceito de competências no plural que difere do mesmo conceito no singular.

Segundo André (2013) as diferentes tipologias procuram diferenciar as diversas naturezas que as competências poderão assumir, existindo até em determinados casos, uma hierarquização das tipologias, o que permite verificar a existência de uma importância diferenciada entre competências, no contexto da organização.

De acordo com a revisão da literatura verifica-se que existem inúmeras categorizações de competências – no plural – relativamente à sua tipologia, das quais apresentaremos duas.

A abordagem anglo-saxónica circunscreve as competências² em *hard* e *soft*. No grupo das competências *hard* são incluídos os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico (*knowledge*) e o saber-fazer que corresponde à realização ou execução de um conhecimento (*skills*) (Mendes & Sarmiento 2009). Os mesmos autores (2009, p. 116) consideram que se englobam no grupo das competências *soft* a perceção que o indivíduo "...tem do seu «eu» enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*), e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*)."³ "Nesta dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto são as competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as *performances* interindividuais." (Almeida & Rebelo, 2011, p. 44). As competências *Hard* são, assim, as competências técnicas e conhecimento do domínio, enquanto as competências *soft* dizem respeito a uma

²Na terminologia anglo-saxónica fala-se em *competences*.

combinação de habilidades pessoais, interpessoais e competências, habilidades de comunicação, e inteligência emocional (Muller & Turner *in* Silva, 2012).

No que respeita à abordagem francesa das competências, bastante aplicada na GRH, esta distingue entre os saberes (*savoirs*), que correspondem à dimensão teórica das competências, os saber-fazer (*savoir-faire*), que dizem respeito às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoir-être*) que abarcam as competências sociais e comportamentais. (Almeida & Rebelo, 2011).

As emoções influenciam as vivências e os estados afetivos e de humor. As competências ético-morais que orientam o exercício do saber ser traduzem-se em capacidades de autonomia para a tomada das melhores decisões, liberdade de escolha e independência, respeito e aceitação pelo valor das pessoas, responsabilidade, solidariedade e confidencialidade. Estas capacidades são ainda impulsionadoras de outras como a capacidade de se valorizar a si e aos outros, sentido de obediência e respeito às normas, sentido cooperativo de justiça, realismo, livre adoção de valores pessoais e capacidades para formular juízos morais, fazer as melhores escolhas (Mendes & Sarmiento, 2009).

“Para que os perfis de competências sejam realmente factores promotores da eficácia organizacional, é necessário que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso.” (Gomes et al, 2008, p. 550).

Para estes autores, o processo de identificação de competências podem ser variados, mas devem, no entanto, contemplar a identificação das competências organizacionais e das individuais.

As competências organizacionais, também denominadas de competências essenciais, são competências coletivas das empresas. Traduzem um conjunto de capacidades e tecnologias que representa a soma das aprendizagens de todos, tanto a nível pessoal como ao nível das unidades organizacionais e que juntas possibilitam a empresa de crescer e diferenciar-se dos restantes concorrentes (Hamel & Prahalad, 1995).

As competências genéricas englobam, particularmente, a Missão, os Princípios Operativos e os Valores da organização e estão ligadas à sua cultura (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

No entanto são constituídas antes de mais pela integração e coordenação das competências individuais. Pode dizer-se então que as competências organizacionais são uma combinação estratégica entre as competências individuais, os fatores organizacionais *hard* (v.g., equipamentos) e fatores organizacionais não tangíveis *soft* (v.g, cultura da empresa) (Almeida & Rebelo, 2011).

Hamel e Prahalad (1995) referem contudo que é pouco admissível que uma competência essencial se baseie apenas num único indivíduo ou numa pequena equipa, sendo necessário à empresa identificar e desenvolver competências para todos os níveis e setores da organização. Para completar, estes autores salientam a necessidade de enfatizar que as competências essenciais, ainda que possuam uma natureza duradoura, são dinâmicas e precisam de ser redefinidas para acompanhar as mudanças que vão surgindo.

Assim, a competência essencial deve ser dinâmica e ter vantagem competitiva. Derivado à volatilidade do ambiente externo, as organizações devem olhar para as suas capacidades internas, procurando um senso de direção. Desta forma, a competência essencial torna-se fonte de vantagem competitiva estando associada à inovação, à tecnologia, à aprendizagem organizacional e à capacitação de recursos humanos, ou seja, às competências individuais (Mitzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

“Não existem competências sem indivíduos. As competências reais são construções singulares, específicas de cada um. Diante de um imperativo profissional (fazer face a um acontecimento, resolver um problema, realizar uma actividade, ...), cada agente porá em prática «a sua maneira de trabalhar» ” (Le Boterf, 2005, p. 23).

Segundo o mesmo autor, a vinculação das competências pelas pessoas não pode concluir de forma errónea que a competência seria exclusivamente um assunto individual.

As competências individuais traduzem-se em aptidões, traços de personalidade e conhecimentos. São observáveis na vida quotidiana do trabalho e, principalmente, em situações concretas. (Almeida e Rebelo, 2011).

Para Espinheira (2009) as competências individuais são uma mais-valia para as organizações. Traduzidas em Capital Humano são, cada vez mais, fonte de vantagem competitiva para qualquer instituição. Apesar de ser o ativo menos tangível tem um crescimento mais ou menos consistente e enriquece sempre ao longo do tempo.

Perante isto, considera-se que as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da empresa, mas com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Pois, segundo Nonaka (2006) o novo conhecimento começa sempre pelo indivíduo levando-o depois a transformar-se em conhecimento organizacional.

7.1 Avaliação de desempenho por competências

Avaliação de desempenho traduz-se na elaboração de um juízo de valor sobre a contribuição de um colaborador com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação. É frequentemente unilateral e discricionária. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Para Duarte *in* Mendes e Sarmento (s.d.) a avaliação de desempenho é o processo através do qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Este é considerado um sistema.

Já Chiavenato (2001) considera que a avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa, assim como do potencial de desenvolvimento deste. A avaliação traduz-se num processo de julgamento ou incentivo do valor e das qualidades de uma pessoa.

A avaliação de desempenho baseada nas competências tem-se desenvolvido

como uma prática de recursos humanos. Os benefícios associados a esta passam por mais produtividade e uma maior orientação para os resultados, traduzindo-se num aumento de competitividade e fazendo com que os indivíduos melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados (Ceitil, 2010).

Para este autor o principal objetivo deste modelo é alinhar a gestão com a estratégia da empresa e, desta forma, alcançarem os objetivos a que se propõem. No entanto, para o modelo funcionar, as empresas devem identificar as competências com valor para a sua estratégia e os *gaps* que surgem, isto para deterem assim uma maior capacidade de atuação.

A avaliação de desempenho por competências pode ser considerado como um poderoso meio de identificação dos potenciais de cada trabalhador, de melhora do desempenho de equipas e da qualidade das relações entre colaboradores e entre estes e os superiores, incentivando os mesmos a assumir a responsabilidade pela qualidade dos resultados pessoais e organizacionais (Duarte *in* Mendes & Sarmiento, s.d.).

“A gestão por competências traduz-se num sistema que procura impulsionar os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e aumentando as já existentes porque são as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os trabalhadores de alto desempenho...” (Mendes & Sarmiento, 2009, p. 10).

O primeiro passo do modelo de avaliação de desempenho por competências deve ser a definição das competências técnicas, conceptuais e interpessoais, dentro de cada função. Com isto, pretende-se determinar quais as capacidades que devem ser fomentadas, retiradas ou diminuídas e não definir, à partida, como competências tudo aquilo que é feito pelo trabalhador. Para este modelo a avaliação é vista apenas como uma ferramenta no auxílio à clarificação, por parte do colaborador e da organização, das competências que possui e as que deverá procurar desenvolver ou implementar, para que possa estar alinhado com as competências essenciais da organização (Duarte *in* Mendes & Sarmiento, s.d.).

8. A PSP como objecto de estudo de caso prático

O Ministério da Administração Interna é o Órgão Ministerial que tem a tutela da Polícia de Segurança Pública. Com uma estrutura orgânica específica, a PSP internamente assenta numa estrutura hierarquizada. A sua estrutura nuclear é composta pela Direção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Quanto aos elementos policiais, estes estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes.

O âmbito desta investigação incide na organização PSP, para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores, em concreto ao CFOP ministrado pelo ISCPSI, nomeadamente no que diz respeito à aquisição de competências por parte dos alunos em regime

de internato e de externato, tendo em conta os custos inerentes aos dois tipos de regime. Seguidamente vai ser abordada a organização objeto de estudo.

8.1 O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna é um estabelecimento policial de ensino superior que forma os Oficiais da Polícia de Segurança Pública. O projeto de criação de uma escola de ensino superior policial viria a materializar-se através do Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de Outubro que estabelece a conceção da Escola Superior de Polícia (ESP). No momento da sua génese, este estabelecimento de ensino teria como objetivo primordial constituir um corpo de oficiais com formação específica para incorporar e comandar a Polícia de Segurança Pública, substituindo de forma gradual os Oficiais do Exército³, mantendo presente os aspetos militares da formação, mas com uma estrutura maioritariamente civil⁴.

No entanto, as crescentes exigências que a missão da PSP coloca à formação dos seus quadros superiores exigiam a conjugação de uma sólida preparação científica e cultural com uma adequada e específica formação técnica, assegurando o desenvolvimento de capacidades de conceção, inovação e análise crítica dos formandos, sem pôr em causa as exigências elaboradas para o ensino superior geral⁵.

8.2 O Curso de formação de Oficiais de Polícia

A necessidade de constituir um corpo de oficiais com formação específica destinado a integrar e comandar a Polícia de Segurança Pública, para substituir progressivamente os oficiais do Exército foi o fundamento para a conceção de um estabelecimento de ensino superior público universitário.

Durante a frequência do curso, os alunos regem-se por um conjunto de direitos e deveres. Esses direitos e deveres constam do Estatuto do ISCPSP e do Regulamento Interno dos alunos.

Quanto ao regime de frequência do curso, este é feito em internato durante os primeiros quatro anos⁶. Este regime obriga à permanência dos cadetes-alunos no ISCPSP durante os dias do ano letivo⁷. Há, contudo, a exceção - o regime de externato - que pode ser concedido dependendo de autorização por parte do Diretor do ISCPSP⁸.

³Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de Outubro.

⁴Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 423/82 de 15 de Outubro.

⁵Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 43/93 de 20 de Janeiro.

⁶Artigo 35º n.º 1 do Estatuto do ISCPSP.

⁷Artigo 5º n.º 2 do Regulamento Interno dos Alunos da Escola Superior de Polícia de 14 de Outubro.

⁸Artigo 6º do Regulamento Interno dos Alunos da Escola Superior de Polícia de 14 de Outubro.

8.3 Custos associados ao regime de formação

O Conselho de Gestão do ISCPSP tem a competência de conduzir essa autonomia administrativa procedendo, mormente, à afixação das taxas e emolumentos a cobrar pelos serviços prestados e bens vendidos. É da sua competência a condução da gestão administrativa e patrimonial do ISCPSP, tal como da gestão dos recursos humanos em consonância com a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa.⁹

Num quadro de gestão orçamental rigorosa, como o do ISCPSP, é importante racionalizar a despesa e potencializar a receita, tendo por base critérios de sustentabilidade orçamental e de qualidade do serviço formativo. A crescente dinâmica formativa deve corresponder a uma dedução de custos reportados à ação constitutiva, sendo que o custo efetivo do serviço prestado deva estar aproximado com os valores que se apresentam em outras instituições de ensino superior público universitário¹⁰.

O orçamento destinado ao ISCPSP provem do orçamento geral do Estado atribuído à PSP. Com base no ano 2013 e através do Plano de Atividades da PSP para esse ano, a estrutura de orçamento de funcionamento da PSP compreende uma dotação inicial no valor de 796.942.595 € que é dividida por três subdivisões: PSP-Funcionamento (779.404.770 €), ISCPSP (8.012.497 €) e a EPP (9.525.328 €).

O Decreto-Lei n.º 271/77 de 2 de Julho consagra o direito à alimentação e alojamento ao pessoal afeto às Forças de Segurança e, em concreto, ao pessoal da PSP.

No caso concreto do ISCPSP, os valores das refeições fornecidas aos seus formandos encontram-se estipuladas na Informação n.º 15/DGF/2010 de 16 de Março e o valor estipulado por pernoita no Anexo I da Deliberação n.º 1483/2013.

Tendo em conta que qualquer aluno, independentemente do seu regime, pode beneficiar de toda as refeições fornecidas pelo ISCPSP, um aluno externo pode apresentar uma despesa máxima diária de 11,06€, no caso de consumir todas as refeições, ou então uma despesa igual ao do aluno interno devido à possibilidade que o aluno externo tem de pernoitar no ISCPSP sempre que o queira fazer.

No entanto, o regime de frequência na modalidade de internato traduz-se num conjunto de custos fixos a suportar pela Instituição policial que poderiam ser significativamente reduzidos com a modalidade de regime de externato, não só por parte dos alunos que beneficiavam deste regime como também a logística que é necessária manter para o regime interno passar a ser menor, caso o regime externo fosse uma prática e não uma exceção.

⁹ Artigo 18.º n.º 1 do Estatuto do ISCPSP.

¹⁰ N.º 3 da Deliberação n.º 1483/2013.

9. Trabalho de campo e análise dos resultados

Pretende-se com a realização deste trabalho de investigação apurar se existem diferenças quanto à aquisição e posterior exercício de competências obtidas durante a formação pelos alunos do ISCPSP que frequentaram em regime de internato e em regime de externato o CFOP.

O produto final da formação ministrada pelo ISCPSP é o Oficial de Polícia e a consequente aquisição das competências fundamentais para o desempenho das suas funções. Neste contexto, o estudo incidirá sobre os ex-alunos do Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, com o intento de perceber se existem diferenças nas competências adquiridas por aqueles que viveram em regime de internato daqueles que o fizeram em regime de externato.

9.1 Metodologia da investigação

A metodologia seguida para a parte prática passa por um estudo de caso da PSP, em concreto do ISCPSP. Foi utilizado o método qualitativo, através da aplicação de entrevistas compostas por perguntas estruturadas e abertas aos anteriores e atuais Diretores e Comandantes do Corpo de Alunos do ISCPSP que ocupavam esses cargos após a integração do curso no processo de Bolonha. Seguido do método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário composto por questões fechadas de resposta única para aplicação aos Oficiais de Polícia que terminaram o curso com a obtenção do grau académico de mestre. Optou-se pela escolha dos últimos três cursos já terminados através do processo de Bolonha, pois são os únicos a obter o grau de mestre, sendo a intenção diferenciá-los dos restantes Oficiais que terminaram o curso com o grau de licenciado.

9.1.1 Entrevista

Para que as questões sejam concordantes com os objetivos a medir, antes da elaboração do inquérito utilizou-se entrevistas pessoais e estruturadas, com base num guião de seis perguntas, para compreender, na ótica dos entrevistados se existem diferenças ao nível das competências adquiridas nos alunos que optaram pelo regime de internato ou pelo regime de externato, assim como se os custos associados a cada regime se justificam face aos benefícios alcançados.

A primeira versão do guião da entrevista foi submetida a validação, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, a um painel de especialistas. Após a elaboração da entrevista pré-definitiva, com as correções propostas, efetuou-se o pré-teste ao primeiro entrevistado, não existindo necessidade de se realizar ajustes ao guião.

As respostas dadas à entrevista foram tratadas através da técnica de análise de conteúdo com recurso à construção de matrizes monocromáticas e matrizes de análise de conteúdo.

9.1.2 Inquérito

A primeira versão dos inquéritos foi submetida à validação, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita por um painel constituído por especialistas.

Considerando as sugestões apresentadas pela comissão de validação, efetuaram-se as devidas alterações à primeira versão do inquérito. Ainda nesta fase submeteram-se os inquéritos a um pré-teste, onde se optou por aplicá-los a quatro Oficiais de Polícia, da amostra. Pretendeu-se com o pré-teste, garantir a clareza das questões e apurar o tempo de preenchimento do questionário. Verificou-se que todas as questões foram percebíveis e interpretadas de modo adequado pelos inquiridos. O tempo de preenchimento variou entre três e cinco minutos.

O inquérito final é composto por duas partes. A primeira parte do questionário é constituída por 6 questões e têm o intuito de caracterizar os inquiridos, em termos de sociodemográficos, mais concretamente a sua idade, género, posto, habilitações literárias, a sua experiência enquanto Oficial de Polícia, assim como o seu regime enquanto aluno do ISCP. A segunda parte do questionário é composta por 6 questões fechadas de escolha múltipla, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert, que permite escolher uma das cinco alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou discordância com as afirmações que lhes são apresentadas. O tempo verbal utilizado no questionário é a primeira pessoa do singular.

9.2 Caracterização do universo

O universo compreende todos os Oficiais que terminaram o CMICP. Neste sentido fazem parte do Universo em estudo, 101 Oficiais dos quais será calculada uma amostra para a realização do estudo. A amostra foi calculada com base na totalidade dos Oficiais que terminaram o curso com o grau de mestres do ISCP, sendo $N=101$. Como refere Sarmiento (2013, p. 92), "quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela opção mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ". Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=0,95$ e a margem de erro $e=5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}=1,96$. Assim obteve-se uma amostra de 79 pessoas a inquirir. Tendo em conta o resultado desta amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelo 23º, 24º e 25º CFOP, obtendo o peso percentual (78%) e, seguidamente, com base na percentagem obtida aplicou-se a regra três simples para obter os valores reais por curso.

9.3 Análise dos resultados

Através da análise dos resultados obtidos na primeira parte do questionário, relativo à caracterização sócio-demográfica, no que respeita à idade verifica-se que 75% dos Oficiais de Polícia têm idades compreendidas entre os 21 e os 30

anos, 24% têm idades entre os 31 e os 40 anos e apenas 1% tem idade superior a 40 anos. Relativamente ao género, 94% dos inquiridos são do sexo masculino e 6% do sexo feminino. No que se refere ao posto e habilitações literárias, todos os inquiridos ostentam o posto de Subcomissário e possuem o Mestrado. Quanto aos anos de serviço, 25% ainda não completou 1 ano de serviço, 37% ainda não atingiram os dois anos de serviço e 38% são Oficiais de Polícia há dois ou mais anos. Já para a questão relativa ao regime 85% dos inquiridos foram internos durante o curso e 15% foram externos.

Através da análise das respostas dos inquiridos sobre a aquisição das competências durante a frequência do curso verifica-se que os inquiridos discordam quanto à existência de diferenças na aquisição de competências entre Oficiais que frequentaram o curso em regime de internato e em regime de externato (média= 2,4 e $\sigma = 1,24$). Os inquiridos não concordam nem discordam quanto ao facto de a frequência do curso em regime de internato beneficiar a aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia (média= 3,1 e $\sigma = 1,14$). Discordam com tendência a discordar completamente que a frequência do curso regime de externato beneficie a aquisição de competências para o exercício da atividade de Oficial de Polícia (média= 2,2 e $\sigma = 0,94$). Os inquiridos concordam que a obrigatoriedade do regime de internato durante o primeiro ano de curso é fundamental para todos os alunos (média= 4,2 e $\sigma = 1,22$). Os inquiridos não concordam nem discordam com tendência a concordar que os benefícios alcançados na formação em regime de internato justificam os custos inerentes a esse regime (média= 3,7 e $\sigma = 1,10$). Concordam que tendo em conta o seu regime, os inquiridos têm as competências necessárias à sua função (média= 4,2 e $\sigma = 0,80$).

10. Conclusões e recomendações

Neste capítulo é nosso objetivo não só responder à pergunta de partida estabelecida, mas também confirmar a verificação ou a não verificação das hipóteses inicialmente formuladas, assim como verificar o cumprimento dos objetivos propostos.

10.1 Verificação das hipóteses

Como mencionado inicialmente, foram consideradas seis hipóteses, sendo uma teórica e cinco práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

10.1.1 Hipótese teórica

A hipótese é totalmente verificada pela revisão bibliográfica. A aquisição de

competências é um processo que depende não só das competências individuais de cada um, mas igualmente dos fatores organizacionais tangíveis, como os equipamentos e instalações, e os não tangíveis que, no caso concreto, se traduz na cultura institucional. A combinação dos três fatores traduz-se nas competências organizacionais que são consideradas como fator de sucesso para as organizações.

O Oficial de Polícia é o resultado de uma formação ministrada pelo ISCPSP cujo objetivo é não apenas a formação teórica, mas a aquisição de um conjunto de competências diversas que, na sua totalidade, prepara os seus formandos para o desempenho das suas futuras funções. Assim, essas competências passam não só pelas competências técnicas e conhecimentos essenciais à profissão, mas também por competências *soft* que dizem respeito a um conjunto de características pessoais, interpessoais e comunicacionais.

As competências técnicas são aquelas que se resumem aos conhecimentos adquiridos ao longo do curso através das matérias lecionadas e dos trabalhos realizados. São assim um conjunto de conhecimentos explícitos, ou seja, aqueles que são facilmente partilhados entre os indivíduos de uma organização.

As competências individuais são aquelas que se refletem nas aptidões de cada um assim como nos seus traços de personalidade e conhecimentos pessoais. Esses são os conhecimentos tácitos e que são apenas transmissíveis através dos contatos pessoais, como conversas informais.

Há ainda a considerar a cultura institucional na influência da aquisição de competências visto traduzir-se num conjunto de regras e vivências que, no caso concreto se traduzem desde a obrigatoriedade de andar sempre fardado nas instalações do ISCPSP, a presença nas formaturas, as refeições feitas sempre em grupo até à própria hierarquia existente na instituição. Todas as vivências institucionais partilhadas entre os formandos permitem aos mesmos adquirir determinadas competências que se tornam comuns devido ao facto de constituírem a cultura institucional do ISCPSP e da própria PSP e por terem necessariamente de se adequar a essa cultura para estarem integrados na Instituição.

10.1.2 Hipóteses práticas

HP1: A hipótese é não verificada. Mediante a média das respostas obtidas relativamente à existência de diferenças ao nível da aquisição de competências adquiridas durante a frequência do CFOP, entre o Oficial que frequentou o curso em regime de internato e em regime de externato, verifica-se que os inquiridos (30%) discordam (média= 2,4 e $\sigma= 1,24$) que efetivamente existam diferenças entre alunos de ambos os regimes. Analisando as respostas numa comparação entre internos e externos, os primeiros referem discordar (2,5 e $\sigma= 1,27$) com tendência a não concordar nem discordar que existem diferenças entre os Oficiais em regime de internato e regime de externato. Já os externos discordam (2,1 e $\sigma= 1,00$) com a existência de diferenças.

HP2: Hipótese não verificada. Tendo em conta a totalidade dos inquiridos, cerca de metade (43%) considera que a frequência do curso em regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências. Uma percentagem muito próxima da anterior (41%) não vê a frequência do curso em regime de externato como benéfica no que diz respeito à aquisição de competências. Todavia, a média das respostas obtidas sobre a aquisição de competências em regime de internato e em regime de externato ronda os 3,1 ($\sigma= 1,14$) e os 2,2 ($\sigma= 0,94$), respetivamente. Mediante estes resultados constata-se que, não concordam nem discordam que o regime de internato beneficia o aluno na aquisição de competências e discordam quanto ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências para o aluno. Diferenciando as respostas entre internos e externos é possível verificar que os internos (3,2 e $\sigma= 1,13$) não concordam nem discordam quanto ao regime de internato beneficiar a aquisição de competências, enquanto os externos discordam (2,4 e $\sigma= 1,00$) dessa afirmação. No que se refere ao regime de externato beneficiar a aquisição de competências os internos discordam (2,1 e $\sigma= 0,90$) que efetivamente o regime de externato traga esses benefícios, já os externos discordam (2,5 e $\sigma= 1,17$) com tendência a não concordar nem discordar que o externato beneficie a aquisição das competências.

HP3: A hipótese é parcialmente verificada. Tendo em conta a média das respostas obtidas sobre o facto de os custos associados ao regime de internato se justificarem face aos benefícios adquiridos, verifica-se que os inquiridos (43%) não concordam nem discordam com tendência a concordar (média= 3,7 e $\sigma= 1,10$) com os custos associados ao regime de internato. Diferenciando as respostas entre internos e externos, os primeiros (3,8 e $\sigma= 1,05$) não concordam nem discordam com tendência a concordar que os custos associados ao regime de internato se justificam, já os externos discordam (2,8 e $\sigma= 1,27$) com tendência a não concordar nem discordar relativamente aos custos justificarem o regime de internato.

HP4: A hipótese prática 4 é verificada. Ao analisar a média das respostas quanto há possibilidade de existirem diferenças no exercício das funções entre Oficiais de internato e externato, pode verificar-se que os inquiridos concordam (média= 4,2 e $\sigma= 0,80$) com a afirmação. Ao analisar comparativamente as respostas entre internos e externos os que viveram em regime de internato concordam (média= 4,2 e $\sigma= 0,72$) possuir as competências necessárias para o exercício das suas funções. Os inquiridos que viveram em regime de externato (83%) concordam (média= 4,4 e $\sigma= 1,16$) que detêm as competências necessárias ao exercício das suas funções.

HP5: A hipótese é verificada. Os inquiridos (58%) nas suas respostas concordaram (média= 4,2 e $\sigma= 1,22$) que o regime de internato no primeiro ano é importante no que concerne à formação do Oficial de Polícia. Pode verificar-se que os internos concordam (média= 4,3 e $\sigma= 1,17$) e que os externos não concordam nem discordam (média= 3,5 e $\sigma= 1,47$) com tendência a concordar que o primeiro ano em regime de internato é fundamental para a formação dos alunos.

10.2 Confirmação dos objetivos

Relativamente aos objetivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso. Por meio da revisão do estado de arte, foi possível cumprir a descrição dos conceitos selecionados a abordar e através da parte prática foi possível demonstrar as diferenças entre o regime de internato e o regime de externato.

10.3 Resposta às perguntas derivadas da pergunta de partida

Foram elaboradas duas perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação:

PD1: Através da análise aos dados quantitativos é possível verificar que os Oficiais de Polícia em regime de internato e em regime de externato não apresentam diferenças, percebidas pelos inquiridos, no que diz respeito à aquisição de competências durante o curso. O regime de internato não pode ser considerado como um meio para uma melhor aquisição de competências por parte dos alunos do ISCPSP.

PD2: A análise aos dados quantitativos demonstra que os Oficiais inquiridos, independentemente do seu regime, consideram-se possuidores das competências necessárias ao exercício da sua função. Sem ter em consideração o regime pelo qual frequentaram o curso, a aquisição de competências é igual e, desta forma, no posterior exercício das suas funções todos eles têm à partida as mesmas competências para o posto de Oficial de Polícia da PSP.

10.4 Resposta à pergunta de partida da investigação

A formação ministrada no ISCPSP é essencialmente direcionada para a atividade de Oficial de Polícia. Focada não apenas numa componente teórica, mas principalmente numa componente humanística muito característica deste estabelecimento de ensino as principais competências adquiridas durante o curso são a capacidade de liderança, capacidade de comunicação e a cultura institucional transmitida aos seus alunos.

Através dos dados quantitativos, constata-se que não existem diferenças no que diz respeito à aquisição e estruturação de competências por parte dos Oficiais de Polícia que concluíram o curso em regime de internato e regime de externato. Partindo desta afirmação, a resposta à pergunta de partida inicial conclui que, numa perspetiva custo-benefício o regime de externato afigura-se mais vantajoso, pois mantém a qualidade da formação, ou seja, a aquisição dos conhecimentos e das competências é a igual entre alunos, mas afigura-se muito menos oneroso em termos de custos associados à formação do Oficial de Polícia.

10.5 Conclusões Finais

Do ponto de vista dos Oficiais de Polícia inquiridos não existem diferenças no que diz respeito à aquisição de competências entre alunos que concluíram o curso em regime de internato e em regime de externato. O regime de internato e as características que lhe estão associadas permitem ao aluno experienciar um contexto diferente no qual se fomenta o espírito de partilha, camaradagem, respeito para com o outro e tolerância. No entanto, o regime de internato não é exclusivo no estímulo destas características, sendo que, mesmo em regime de externato, o aluno passa grande parte do seu tempo com os colegas e com os quais tem que partilhar inúmeras situações e experiências, nomeadamente todas as atividades que englobam o curso, desde a presença nas aulas, trabalhos de grupo, atividades desportivas, cerimónias até aos aspetos mais comuns como a partilha conjunta de refeições. A única diferença, na maioria dos casos, é a ausência na terceira refeição e o facto de não pernoitar no ISCPSI.

A convivência no ISCPSI permite é a combinação de uma multiplicidade de pessoas cujo seu potencial é direcionado para o sucesso de cada formando e necessariamente para o sucesso do ISCPSI e da PSP em último nível. Daí que o convívio e a partilha de experiências seja fundamental para aquilo que é o produto final da formação, ou seja, o Oficial de Polícia. Através desse convívio e partilha há a aquisição e desenvolvimento de competências que não passam simplesmente pelo conhecimento explícito, mas sim por um vasto leque de experiências e situações às quais o aluno está exposto ao longo do curso. O somatório desses conhecimentos e competências resultam nas traves mestras que permitem formar o Oficial de Polícia e por conseguinte permitem à Instituição crescer e destacar-se no serviço que presta à sociedade.

No entanto, os conhecimentos e competências não dependem diretamente do regime de internato para serem adquiridas, uma vez que os externos passam a totalidade das experiências e situações dos alunos internos, com a exceção da pernoita no ISCPSI e, mesmo essa pernoita é permitida ao externo sempre que este assim o deseje.

Como tal, considerando a não existência de diferenças ao nível da aquisição de conhecimentos e competências, o regime de externato mostra-se, numa perspetiva custo-benefício, mais vantajoso para o ISCPSI e conseqüentemente para a PSP. Embora o regime de internato seja característico da formação do ISCPSI, a instituição deve considerar, face os tempos atuais em que se exige um esforço na rentabilização e redução de custos, que a gestão dos custos relacionados com os seus recursos humanos deva ser alvo de reestruturação. Perante este cenário é possível afirmar que o regime de externato se afigura mais vantajoso, uma vez que, mantendo a qualidade da formação dos Oficiais de Polícia, se pode reduzir substancialmente os custos associados a esta formação.

É importante para o Oficial de Polícia possuir os conhecimentos e as competências necessárias para satisfazer as necessidades da sua profissão e

responder às situações com que é confrontado devido ao seu posto. Assim sendo, o Oficial de Polícia deve possuir não apenas competências técnicas para fazer face às solicitações da sua profissão, como deve ser possuidor de determinadas competências interpessoais essenciais no que diz respeito às relações com os seus superiores, subordinados e com a sociedade. Todas as competências das mais variadas índoles são passíveis de serem adquiridas por qualquer aluno, não sendo vinculativo o tipo de regime vivido, já que não se afigura a pernoita determinante para a obtenção de conhecimentos e competências.

11. Bibliografia

- André, A. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. (Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Almeida, P. P., & Rebelo, G. (2011). *A Era Da Competência: um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Borges, F. (2013). *O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* (Tese de Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos E Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cascão, F. (2005). *Gestão Por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Edições IPAM.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2001) *Desempenho Humano nas Empresas - Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*. São Paulo: Edição Atlas.
- Despacho n.º 7902/2010. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 87, 23820-22824. Polícia de Segurança Pública - Direção Nacional.
- Dutra, J. S. (2001). *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Espinheira, D. (2009). *Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo* (Tese de Mestrado em Ciências Empresariais). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Fidalgo, F. (2012). *Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito* (Tese de Doutoramento em Ciências da Informação). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando*

- aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *Revista de Administração de Empresas*, 44-57.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Informação n.º 15/DGF/2010 de 16 de Março.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence - essai sur un attracteur étrange*. Paris: Quatrième Tirage.
- Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas - resposta a 80 questões* (1ª ed.). Edições ASA.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mendes, J., & Sarmento, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia & Empresa*, 114-139. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Mendes, J., & Sarmento, M. (s.d.). Gestão do Desempenho a partir das Competências. *Proelium-Revista da Academia Militar*.
- Mitzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégias: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I. (2006). *A Empresa Criadora de Conhecimento, Aprendizagem Organizacional - Os Melhores Artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Parente, C. (2003). *Construção Social das Competências Profissionais: Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Porto: Universidade do Porto.
- Parry, S. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?). *Training*, 58-64.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.
- Pinheiro, J. (2007). *Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento* (Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ray, D. (2006). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, C. (2012). *Estudo das Competências Pessoais e Interpessoais de acordo com as Soft e Hard Skills nos Empresários das PMES*. (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos

- Humanos). Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Silva, R. (1999). *A Formação dos Oficiais de Polícia*. (Tese de Licenciatura em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Zarifian, P. (2002). *O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac.