



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Rui Filipe Gonçalves Carvalho

**Orientador:** Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR José Miguel da Silva  
Fernandes e Tavares Duarte

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

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

**Lisboa, setembro de 2016**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Rui Filipe Gonçalves Carvalho

**Orientador:** Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR José Miguel da Silva  
Fernandes e Tavares Duarte

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

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

**Lisboa, setembro de 2016**

## EPÍGRAFE

*“A crescente globalização que se vem verificando na atualidade, caracterizada pela complexidade e multiplicidade de atores e relações sociais, a que corresponde uma premente densificação do conceito de segurança, exige, de modo permanente, da Guarda Nacional Republicana uma capacidade de antecipação, acompanhamento e adaptação aos fenómenos criminais, às ameaças e riscos à segurança das pessoas e bens, assegurando a proteção da sociedade como um todo.”*

(Estratégia da Guarda 2020, 2015, p. 30)

## AGRADECIMENTOS

O término da minha passagem pela Academia Militar fica materializado por este Trabalho de Investigação Aplicada. Porém, e embora seja um trabalho individual não posso deixar de agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram para me auxiliarem.

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer ao Tenente-Coronel Tavares Duarte, por ter aceite desde logo orientar este trabalho e sempre se ter disponibilizado para me auxiliar e facultar todo o material que eu requeria.

Não posso deixar de agradecer ao Capitão Bruno Baraças, Comandante do Destacamento Territorial de Alenquer, por prontamente se ter disponibilizado quando requeri a distribuição dos inquéritos no seu destacamento.

Agradeço também ao Tenente-Coronel António Marques, aos Capitães, Bruno Ribeiro, João Amorim e Ana Ribeiro por se disponibilizarem aquando do meu pedido para os entrevistar.

Agradeço ao Tenente-Coronel Machado, Tenente-Coronel Alexandre Maia e Capitão Rui Pereira por me disponibilizarem diversos materiais e informações necessárias para a minha investigação.

Sem esquecer agradeço a todos os professores e formadores que me transmitiram todos os seus conhecimentos ao longo destes cinco anos que percorri na Academia Militar e Escola da Guarda, é graças a eles que saio preparado para enfrentar o futuro.

Aos meus pais deixo um especial agradecimento por todo o apoio que sempre recebi, por sempre terem acreditado em mim e por fazerem todos os possíveis para que os meus sonhos se tornassem realidade.

Há minha família um muito obrigado por todo o apoio em especial aos meus avós, aos meus tios e aos meus primos, em especial Telma e Luís Pedro.

Os meus amigos que sempre me ajudaram nos bons e maus momentos, deixo um grande abraço e beijo, especialmente à Ana, ao Bruno, ao Luís, à Raquel e ao Carlos.

Não posso deixar de agradecer aos meus camaradas de curso por todo o apoio durante estes anos nos momentos bons e difíceis que passamos.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a temática da formação contínua e da influência que esta tem na atividade dos militares para a resolução das diversas situações que se lhes apresentam diariamente. Importa comparar a formação que os militares colocados na vertente territorial recebem com as áreas onde se inserem as ocorrências em que têm de intervir.

Assim o objetivo deste trabalho centra-se na explicação de como as áreas de formação desempenham um papel fundamental na resolução dos incidentes diários e na forma de atuação. Para atingir o objetivo geral do trabalho é necessário que primeiramente se atinjam os objetivos específicos que vão permitir identificar como é a formação no Comando Territorial de Lisboa, bem como que áreas são ministradas e se os militares se encontram preparados para a atividade operacional através da formação que lhes é proporcionada.

Para a investigação utilizaram-se dois métodos o comparativo e o estudo de caso. O primeiro permite comparar as diversas entrevistas aplicadas a Comandantes dos vários escalões ligados à formação contínua e o segundo através dos questionários aplicados aos militares do Destacamento Territorial de Alenquer. Segue-se o método dedutivo que permite iniciar-se o estudo na estrutura existente de formação contínua, decrescendo o estudo até às áreas de formação ministradas aos militares e quais as que consideram mais importantes e mais recorrentes no seu dia-a-dia.

Com os resultados obtidos é possível afirmar que o modelo de formação que tem vindo a ser utilizado, a Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização é eficaz e praticável, encontrando-se os militares preparados para as suas missões. Contudo com a recente alteração do regime de folgas, Circular 01/2016/DO/CO, os Comandantes deixaram de realizar sessões de formação contínua devido à impossibilidade de agregar militares para esse fim. Conclui-se que se torna essencial avaliar a situação de modo a incorporar os dois assuntos supra referidos, para possibilitar a existência de formação contínua.

**Palavras-Chave:** Formação Contínua; Áreas de formação; Atividade operacional.

## ABSTRACT

This paper discusses the continuous training and how it will influence the military activity in the resolution of the several situations with daily occurrence. Notwithstanding the importance about the comparison of the formation given to the military forces placed in the territorial side with the subjects that they will use while they operate facing those same occurrences.

Therefor this study focuses on explaining how these training areas play an essential role in the resolution of daily incidents and how to react in those situations. To achieve the general labour purpose it's imperative to reach first the specific objectives that will allow how identify how is the military education on the Territorial Command of Lisboa, as well as which areas were under military formation and if their units are ready to operate based on the provided formation.

For the research, we used two methods, the comparative and the case study. The first allows comparing several interviews applied to differently ranked commanders linked to the regime of continuous formation and the second through the questionnaires given to Territorial Detachment of Alenquer. Following the deductive method which allows beginning this study based on the model structured in the continuous education, therefor focusing this research to the subjects of formation provided to the military force and which ones are considered most important and recurrent in their daily life.

Proceeding to the analysis of the obtained results, we can conclude that the actual model in role known as Continuous Training of Improvement and Update it's effective and practicable, taking in consideration that the military forces are prepared to complete the assigned missions. However, with a recent change of regime of clearances, "Circular 01/2016/DO/CO", the commanders failed to perform service training sessions due to the inability to assemble enough men to this purpose. Considering these facts is essential to evaluate the current situation and found a method where the issues referred above can coexist in order to be possible to provide continuous education.

**Keywords:** continuous training; training areas; operational activity.

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iiiv</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES E DE ANEXOS</b> .....	<b>iiix</b>
<b>LISTE DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. FORMAÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Introdução</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Tipos Formação</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Formação Profissional</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.1. Formação Contínua</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. GUARDA NACIONAL REPUBLICANA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. Modelos de Formação na GNR</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1. Instrução de Aperfeiçoamento de Quadros e Tropas</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2. Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização</b> .....	<b>177</b>
<b>2.2. Plataforma Informática</b> .....	<b>200</b>
<b>CAPÍTULO 3. ATIVIDADE OPERACIONAL</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Perfil do Militar da GNR</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>24</b>

4.1. Natureza da investigação .....	24
4.2. Abordagem.....	25
4.3. Modelo de Análise .....	26
4.4. Desenho de estudo.....	27
<b>CAPÍTULO 5. MÉTODOS E MATERIAIS .....</b>	<b>28</b>
5.1. Introdução.....	28
5.2. Métodos e técnicas de recolha de dados .....	28
5.3. Recolha de dados.....	29
5.3.1. Questionários .....	29
5.3.2. Entrevistas.....	30
5.4. Técnicas de tratamento e análise de dados .....	31
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
6.1. Inquéritos por questionário .....	32
6.2. Inquéritos por Entrevista .....	38
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
7.1. Análise dos Questionários e Entrevistas .....	44
7.2. Resposta às Questões Derivadas.....	47
7.3. Resposta à Questão Central.....	49
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>Limitações da Investigação .....</b>	<b>53</b>
<b>Recomendações.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>XVI</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura n.º 1</b> – Modelo sistémico da atividade de formação.....	9
<b>Figura n.º 2</b> – Modelo de formação: formação como um processo.....	9
<b>Figura n.º 3</b> – Curva de Aprendizagem.....	12
<b>Figura n.º 4</b> – Curva de Aprendizagem – evolução.....	13
<b>Figura n.º 5</b> – Comparação entre a evolução depois da formação.....	13
<b>Figura n.º 6</b> – Processo de Funcionamento da FCAA.....	19
<b>Figura n.º 7</b> – Desenho de Estudo.....	27
<b>Figura n.º 8</b> – Tempo de Serviço na vertente territorial.....	32
<b>Figura n.º 9</b> – Áreas de formação durante o último ano.....	34
<b>Figura n.º 10</b> – Áreas com que se relacionavam as ocorrências em que participou.....	35
<b>Figura n.º 11</b> – Áreas em que sente mais lacunas.....	36
<b>Figura n.º 12</b> – Áreas que os militares sentem que deveriam ser mais abordadas.....	37
<b>Figura n.º 13</b> – Plano Curricular do CFG.....	XVII

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela n.º 1</b> – Análise quantitativa da questão P1.....	39
<b>Tabela n.º 2</b> – Análise quantitativa da questão P2.....	40
<b>Tabela n.º 3</b> – Análise quantitativa da questão P3.....	41
<b>Tabela n.º 4</b> – Análise quantitativa da questão P4.....	42
<b>Tabela n.º 5</b> – Caracterização dos entrevistados.....	X
<b>Tabela n.º 6</b> – Análise do Conteúdo da P1.....	XI
<b>Tabela n.º 7</b> – Análise do Conteúdo da P2.....	XI
<b>Tabela n.º 8</b> – Análise do Conteúdo da P3.....	XII
<b>Tabela n.º 9</b> – Análise do Conteúdo da P4.....	XIII

## **LISTA DE APÊNDICES E DE ANEXOS**

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
Apêndice A- Inquérito por Questionário .....	II
Apêndice B – Guiões das Entrevista .....	V
Apêndice C – Caracterização dos Entrevistados .....	X
Apêndice D – Análise de conteúdo das respostas às perguntas .....	XI
Apêndice E - Codificação das respostas das entrevistas.....	XIV
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XVI</b>
Anexo A – Plano Curricular do CFG .....	XVII

## LISTE DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>AM</b>	Academia Militar
<b>Art.º</b>	Artigo
<b>CDF</b>	Comando de Doutrina e Formação
<b>CFG</b>	Curso de Formação de Guardas
<b>CTer</b>	Comando Territorial
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DTer</b>	Destacamento Territorial
<b>DVD</b>	Digital Versatile Disc
<b>E</b>	Entrevistados
<b>EG</b>	Escola da Guarda
<b>EMGNR</b>	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
<b>FCAA</b>	Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>IAQT</b>	Instrução de Aperfeiçoamento de Quadros e Tropas
<b>IEFP</b>	Instituto do Emprego e Formação Profissional
<b>LOGNR</b>	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
<b>N.º</b>	Número
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>PAF</b>	Plano Anual de Formação
<b>PDO</b>	Padrão de Desempenho Operacional
<b>PSP</b>	Polícia de Segurança Pública
<b>PTer</b>	Posto Territorial
<b>Q.C.</b>	Questão Central
<b>Q.D.</b>	Questão Derivada
<b>RGSGNR</b>	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
<b>SIGRI/SIGFORM</b>	Sistema Integrado de Gestão da Formação
<b>Sr.</b>	Senhor

**TIA**

Trabalho de Investigação Aplicada

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é o culminar do mestrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, que os futuros oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR) frequentam na Academia Militar (AM).

Este trabalho permite que se coloquem em prática todas as metodologias e técnicas apreendidas durante o mestrado, realizando-se para isso um trabalho com eventual importância para a Guarda e para o próprio autor.

Como título, este trabalho apresenta “*A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares*”. Visa estudar a formação contínua que os militares colocados no Comando Territorial de Lisboa recebem, bem como as matérias abordadas nessa mesma formação.

Os militares da Guarda Nacional Republicana, devido à natureza das suas funções, devem manter-se constantemente atualizados e com treino adequado, seja ele físico, técnico e/ou tático uma vez que são responsáveis pela segurança da sociedade e as matérias com que lidam diariamente estão em constante renovação/mutação. É essencial garantir-lhes a formação necessária, para que se encontrem constantemente preparados para o serviço. Assim, para além da formação inicial obtida durante o alistamento, recebem também formação contínua ao longo de toda a carreira. A formação contínua pode possuir variadas formas, sendo que para o presente trabalho de investigação apenas nos focámos na formação que os militares recebem durante o período em que estão a prestar serviço no Destacamento, não se englobando cursos de promoção nem de especialização<sup>1</sup>.

A formação tem vindo a ser encarada ao longo dos anos de diversas formas e com diferentes perspetivas de importância. Atualmente, as empresas não olham para a formação como um investimento sem retorno mas sim pelo contrário, veem-no como um investimento a médio e longo prazo e com resultados visíveis e positivos.

Todas as instituições e empresas verificaram ao longo dos anos que, para que os seus colaboradores desempenhassem as tarefas que lhes eram destinadas de uma forma

---

<sup>1</sup> Formação on job, ou treino na função. Irão ser definidos posteriormente.

eficiente, era necessário que para além da formação inicial, lhes fosse ministrada formação contínua que lhes permitisse atualizarem-se e aperfeiçoarem-se.

O próprio diploma legal que rege a formação e o trabalho público em Portugal, Lei n.º 35/2014, de 20 junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, na sua alínea d) do n.º 1 do artigo 71º refere que o próprio empregador tem como dever prover a formação profissional dos empregados. Ao empregador compete-lhe também proporcionar o aperfeiçoamento, explanado no n.º 2 do artigo 72º do mesmo diploma legal. Embora este diploma não seja aplicado à GNR, o mesmo pode servir de base para os documentos legais.

A GNR devido à importância que a formação apresenta para os seus militares possui ela própria Unidades e Órgãos ligados diretamente à formação, sendo o Comando de Doutrina e Formação (CDF) e a Escola da Guarda (EG) os principais Órgãos competentes pela formação. Os principais diplomas legais, da GNR, que se debruçam sobre essas matérias são a Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro (Lei Orgânica da GNR – LOGNR) o Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro (Estatuto dos Militares da GNR - EMGNR), o Despacho n.º 10393/2010 de 22 de junho (Regulamento Geral do Serviço da GNR - RGSGNR), existindo para além destes, o que o CDF elabora anualmente, o Plano Anual de Formação (PAF)<sup>2</sup>.

Torna-se assim relevante analisar como se encontra a formação contínua da GNR estruturada ao nível da vertente territorial, bem como analisar quais as áreas que são abordadas durante a formação, tendo como fator de comparação as ocorrências com que os militares se deparam no seu dia-a-dia.

Uma vez que este trabalho visa o estudo da formação contínua existente ao nível da vertente territorial, é necessário analisar as Unidades da GNR que aí se inserem, ou seja, os Destacamentos Territoriais (DTER), optando-se por analisar o DTER de Alenquer através de inquéritos por questionário.

Uma investigação só é possível se definirmos desde logo a Questão Central, possibilitando assim a delimitação do caminho a percorrer durante a investigação. O objetivo define-se como “aquilo que se pretende alcançar, conseguir ou atingir” (Priberam, Objectivo, 2016) e para uma investigação é necessário definir desde logo o objetivo geral, este “indica a principal intenção de um projecto, ou seja, corresponde ao produto final que o projecto quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

---

<sup>2</sup> Documento que abarca todo o planeamento de formação da GNR para um determinado ano, sendo que é criado com um ano de antecedência e contempla as atividades de formação interna e externa.

Assim sendo, este TIA apresenta como objetivo geral o estudo da influência que a formação contínua tem nos militares do Comando Territorial (CTer) Lisboa. Para se atingir tal objetivo, o mesmo foi dividido em objetivos parcelares, nomeadamente:

- Identificar a formação contínua no DTer de Alenquer;
- Determinar as áreas ministradas na formação contínua;
- Identificar as áreas que os militares consideram mais importantes e quais as lacunas experienciadas;
- Identificar se os militares se encontram preparados para a atividade operacional.

O objetivo geral, supra referido, decorre diretamente da questão que deu início a esta investigação, ou seja, decorre da questão central (Q.C.): **“De que maneira a formação contínua influencia a atividade operacional dos militares do Comando Territorial de Lisboa?”**. A resposta vai permitir que se consiga direcionar a formação que os militares recebem de modo a suprir as dúvidas e lacunas que estes possam apresentar, verificar se o modelo se encontra bem aplicado e se os militares recebem essa mesma formação. Porém para ser possível responder a essa mesma questão é necessário responder a outras primeiramente, elaborando-se para isso as seguintes questões derivadas (Q.D.):

Q.D.1- Como é ministrada a formação contínua no Destacamento de Alenquer?

Q.D.2- Quais as matérias/áreas de formação ministradas?

Q.D.3- Em que áreas de estudo se incluem as situações com que os militares se deparam no dia-a-dia?

Q.D.4- Encontram-se os militares preparados para as ocorrências com que se deparam?

Estruturalmente este trabalho apresenta três partes, a pré-textual, a textual e a pós-textual, de acordo com as normas estipuladas pela AM, NEP 522/1<sup>a</sup>, de 20 de janeiro de 2016 (Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação)<sup>3</sup>. Porém, para um melhor entendimento do trabalho podemos definir que este se encontra dividido numa Parte Teórica, numa Parte Prática e por fim na Parte Conclusiva, encontrando-se estas mesmas incluídas na parte textual. Estas três últimas partes definidas são constituídas por nove capítulos, nos quais se incluem a Introdução, Conclusão e Recomendações.

A Parte Teórica abarca a Introdução, o Capítulo 1 – Formação, o Capítulo 2 – Guarda Nacional Republicana e o Capítulo 3 – Atividade Operacional.

---

<sup>3</sup> Norma para a Redação do Relatório Científico Final dos Trabalhos de Investigação Aplicada, contemplada nas versões anteriores da NEP 520/4<sup>a</sup>/AM.

Na Introdução é enunciada uma apresentação geral do trabalho, elucidando acerca do tema em estudo, dos objetivos que se pretendem atingir bem como a pergunta de partida que deu início à investigação.

No Capítulo 1 – Formação são enunciadas algumas definições de formação e distinguindo-a de conceitos semelhantes. São enunciados os diversos tipos de formação existentes, explicando-se pormenorizadamente a formação profissional e os modelos utilizados e adotados. Dentro da formação profissional existe a componente da formação contínua, objeto de estudo desta investigação e que é explicada, ao mesmo tempo que se explica o modelo base para a GNR.

O Capítulo 2 – Guarda Nacional Republicana permite estabelecer a relação entre a formação e a atividade operacional, definindo para tal as tarefas e missões que o militar que se encontra na vertente territorial tem de ser capaz de realizar. Permite ao mesmo tempo definir e explicar os modelos de formação da GNR, o anterior e o atual e fazer a relação entre eles.

O Capítulo 3 – Atividade Operacional refere o que é a atividade operacional na GNR e o que implica para a prossecução das missões diárias dos militares.

A Parte Prática é constituída pelos Capítulo 4 – Metodologia de Investigação, Capítulo 5 – Métodos e Materiais, Capítulo 6 - Resultados e Capítulo 7 – Discussão dos Resultados.

O Capítulo 4 elenca como foi conduzida a investigação, definindo-se qual a natureza, a abordagem utilizada e expõe-se o desenho de estudo.

O Capítulo 5 – Métodos e Materiais caracteriza a investigação no tempo e no espaço, explica-se as técnicas de recolha de dados utilizadas na investigação, nomeadamente inquéritos por questionário e entrevista e como se analisaram posteriormente.

O Capítulo 6 é o culminar da análise dos dados sendo estes apresentados e comparados entre eles. O Capítulo 7 liga-se intimamente a este uma vez que permite discutir os resultados obtidos, respondendo assim às questões formuladas inicialmente.

A Parte Conclusiva do TIA engloba a Conclusão e as Recomendações. A primeira enfatiza os principais aspetos abordados e demonstra a análise geral que se faz dos mesmos permitindo obter respostas às questões supra referidas. As Recomendações constituem a parte do trabalho onde o investigador pode aconselhar possíveis investigações futuras, possíveis aplicações do estudo e/ou melhorias e alterações de algum sentido.

# CAPÍTULO 1

## FORMAÇÃO

### 1.1. Introdução

O mundo encontra-se em constante mutação, sendo por isso necessária uma constante adaptação por parte do ser humano, ou seja, é necessário que este se atualize face às evoluções, mudanças e descobertas que ocorrem diariamente.

Surge assim o conceito formação, que o dicionário da língua portuguesa define como sendo o “conjunto de conhecimentos relativos a uma área científica ou exigidos para exercer uma atividade;” ou “transmissão de conhecimentos, valores ou regras” (Infopédia, Formação, 2003-2015). Esta definição desde logo evidência a importância que a formação detém durante a vida humana, quer a nível profissional como pessoal.

A formação tem de ser encarada como algo que visa essencialmente as competências pessoais e, para que seja possível, é necessário que lhe sejam transmitidos ao longo de toda a vida conhecimentos, valores e regras. São estes mesmos conhecimentos, valores e regras que lhe vão permitir uma adaptação à vivência em comunidade e uma evolução autónoma dos seus conhecimentos. A transmissão inicia-se desde o momento que nascemos, uma vez que começamos desde logo a apreender com o que nos rodeia e que interage conosco, especialmente através da confraternização com outros indivíduos. “A formação de uma pessoa resulta, assim, em grande parte, de processos de socialização que ocorrem durante toda a vida” (Ferretti, 2008, p. 648).

A formação é abordada nesta investigação sob o ponto de vista laboral e pode ser definida como o “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica” (Tomás, Antunes, Campos, Silva, & Sousa, 2011, p. 25). Resumidamente a formação é a “aquisição de conhecimento e desenvolvimento ou promoção de competências” (GNR/CDF, 2010, p. VI).

As próprias organizações foram ao longo dos anos evidenciando que a formação contribui de uma forma acentuada para a realização dos objetivos estratégicos que elas demarcavam (Peretti, 2004). Para a própria GNR “a formação constitui outra das áreas de maior importância em qualquer organização, assumindo uma relevância acrescida naquelas cujo principal capital seja o homem, como é o caso da Instituição Militar e da GNR” (Branco, 2010, p. 360)

A GNR define formação como sendo “o processo através do qual é proporcionado aos militares a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências, exigidas para o desempenho de um posto, uma actividade ou uma função específica da Guarda” (art.º n.º 231º do RGSGNR).

Ao aprofundar o conceito de formação surgem outros que se relacionam e podem ser confundidos com este, tais como aprendizagem e educação. Estes conceitos podem ser agrupados para melhor distinção em aprendizagem e educação/formação.

Durante uma “reflexão sobre formação é inevitável a utilização de dois conceitos que embora interligados, referem-se a realidades diferentes: a formação propriamente dita e a aprendizagem” (Caetano & Vala, 2007, p. 329).

A aprendizagem é o “processo, pelo qual surge ou se modifica uma actividade, na sequência de reacções do organismo a uma situação do meio ambiente. A aprendizagem visa uma adaptação a situações novas, inéditas, imprevisíveis, isto é, uma disponibilidade adaptativa a situações futuras.” (GNR/CDF, 2010, p. V). O ser humano está em constante aprendizagem, através de um dos tipos de aprendizagem: formal, informal e não formal.<sup>4</sup>

Educação “visa desenvolver as potencialidades do educando de tal forma que ele realize o ideal de Homem que o grupo social estabeleceu ao longo de sua existência/experiência” (Paiva, 2011, p. 278). Esta centra-se portanto no conjunto de ações que visam desenvolver nas pessoas aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e um comportamento que contribua para o desenvolvimento da personalidade e a inserção na sociedade em que vive (Cruz, 1998).

Definidos os conceitos importa distinguir aprofundadamente os dois que mais se podem confundir, formação e educação. A sua principal diferença consiste na sua finalidade, ambos possuem uma natureza de saber<sup>5</sup>, contudo enquanto a formação está

---

<sup>4</sup> A aprendizagem formal diferencia-se por ser a única orientada, o que faz com que seja ministrada por alguém específico e com objetivos específicos e sempre que possível avaliada; a aprendizagem informal e a não formal não possuem orientações específicas nem avaliação, sendo que a primeira ocorre no dia-a-dia e depende do gosto do indivíduo enquanto a segunda é adquirida através de tudo o que contacta.

<sup>5</sup> Esta natureza do saber pode ser encarada como saber-saber, saber-fazer ou saber-ser.

ligada ao saber prático, essencial profissionalmente, a educação encontra-se ligada ao saber científico, importante para a carreira profissional mas não essencial.<sup>6</sup>

## 1.2. Tipos Formação

Uma organização pode adotar diferentes formas de formação, dependendo da que lhe for mais conveniente, prática e principalmente aquela que lhe permita obter melhores resultados. Os diversos métodos e técnicas de formação vão depender da realidade a que se destinam, do público-alvo e do tipo de matéria a ser ministrada.

Na organização a formação pode, desde logo, ser dividida em formação presencial ou formação a distância. Qualquer uma tem o objetivo de permitir aos indivíduos possuir os conhecimentos, técnicas e competências necessárias ao desenvolvimento da atividade que incumbe a cada um.

A formação adota variadas formas, sendo as mais conhecidas: formação de integração e orientação, formação técnica funcional, formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis, formação para o desenvolvimento grupal, formação no cargo ou *on the job*, formação para o desenvolvimento pessoal e apoio e ações de auto desenvolvimento (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003). Seguidamente define-se cada tipo de formação tendo por base os mesmos autores<sup>7</sup>.

Formação de integração e orientação é a inicial e destina-se a ambientar e adaptar o novo empregado à organização, iniciando o mais rapidamente possível o desempenho pretendido.

Formação técnica funcional tem como objetivo aperfeiçoar a técnica e conhecimento do empregado para desempenhar as funções, são atualizações.

Formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis visa alterar os comportamentos para que se adequem à organização.

Formação para o desenvolvimento grupal tem como finalidade aperfeiçoar as relações interpessoais, melhorando o trabalho em equipa.

Formação no cargo ou *on job* ocorre durante o mesmo período em que o empregado se encontra a desempenhar funções e habilita-o a utilizar novas ferramentas, novas tecnologias ou realizar as tarefas habituais de forma diferente.

---

<sup>6</sup> Considera-se que este saber não é essencial profissionalmente uma vez que o trabalhador para executar determinada tarefa não necessita de saber o porquê de fazer essa mesma tarefa, mas somente de a realizar.

<sup>7</sup> Referência ao livro *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* de Câmara, Guerra e Rodrigues.

Formação para o desenvolvimento pessoal pressupõe um desenvolvimento pessoal do empregado na sua vida social e pessoal, melhorando indiretamente a sua prestação na realização das tarefas que lhe são incumbidas.

O apoio e ações de auto desenvolvimento são fomentados pelas empresas para que os colaboradores tenham a iniciativa de frequentar cursos ou programas complementares.

De todos os tipos de formação supra referidos importa destacar a formação no cargo ou *on job*, uma vez que é esta que se relaciona diretamente com a formação contínua que a GNR utiliza.

### **1.3. Formação Profissional**

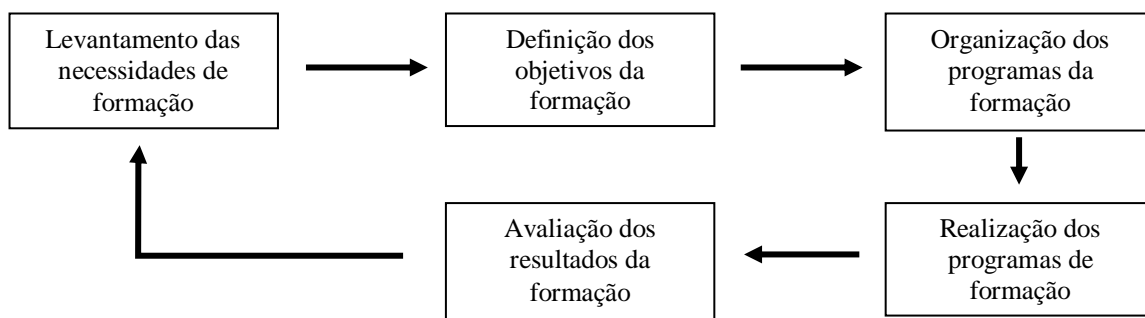
A formação a nível profissional visa permitir que se adquiram os conhecimentos necessários para a realização de uma determinada tarefa ou profissão, possibilitando uma adaptação à organização em que está inserido. É um processo formal e/ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade que desempenha e para o desenvolvimento pessoal e organizacional (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003).

A formação profissional na Administração Pública é regida pelo Decreto-Lei (DL) n.º 50/98 de 11 de março<sup>8</sup>, e define-se no seu art.º 3º como “o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional”.

As organizações para atingirem o sucesso são obrigadas a reconhecer as suas fragilidades de modo a colmatá-las. Torna-se necessário que se analisem de modo a definir que medidas são necessárias implementar ou que formação é necessária ministrar. Estas necessidades conduziram à criação de processos/ciclos com a finalidade de estruturar a formação, o ciclo criado por Campbell e Goldstein (Cruz, 1998, p. 17), figura n.º 1, demonstra como se deve estruturar a formação numa organização.

---

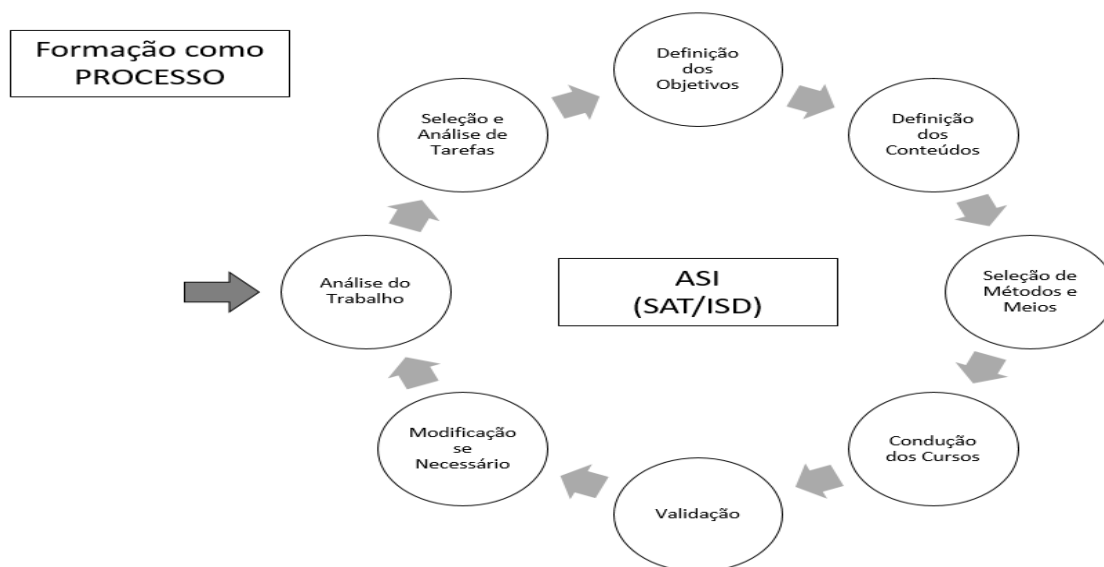
<sup>8</sup> Diploma que rege a formação profissional na Administração Pública, foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 174/2001 de 31 de maio de 2001.



**Figura n.º1 – Modelo sistémico da atividade de formação**

Fonte: Adaptado de (Cruz, 1998, p. 17)

Este modelo denominado de modelo de desempenho para o desempenho consiste em objetivar qual o desempenho pretendido que os funcionários devem atingir e criar um ciclo que leve até esse mesmo desempenho. O ciclo, composto por cinco partes, pode ser decomposto mais pormenorizadamente como se pode verificar na figura n.º 2.



**Figura n.º2 – Modelo formação: formação como um processo**

Fonte: Adaptado de (Pascoal, 2015, p. 25)

Em primeiro lugar é necessário analisar o trabalho e as tarefas dos funcionários. Seguidamente definem-se os objetivos a atingir, cria-se o curso/programas de formação, findo o qual se conduz a formação do mesmo e por último é essencial uma avaliação dos resultados da formação e se necessário proceder-se a alterações.

A formação não visa somente os conhecimentos, ela inclui também a competência de cada indivíduo, contribuindo para o seu aperfeiçoamento. A competência é a “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; aptidão” (Infopédia, Competência, 2003-2015). Pode-se analisá-la segundo três tipos:

“Competências individuais aparecem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir de sua própria história de vida, sua formação, os aprendizados ao longo da sua trajetória profissional com os clientes, fornecedores e colegas. Um aprendizado ativo, uma agregação de conhecimentos organizados e conscientes sempre buscando o aperfeiçoamento pessoal e profissional”.

“Competência coletiva, muito mais do que o somatório das competências individuais, ela é o conjunto organizado das competências individuais, numa espécie de equipa multidisciplinar, multifacetada, em perfeito entrosamento relacional com seu ambiente externo e com as pessoas que o compõe, todos com o mesmo objetivo: a sobrevivência organizacional esse “perfeito” entrosamento não significa ausência de conflitos, mas a capacidade de enfrentá-los e minimizá-los da melhor forma em prol de um objetivo comum.”

“Competência organizacional é construída a partir da história da empresa, sua cultura, seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, de seus métodos de aquisição, gestão e desenvolvimento de seu pessoal, de suas tecnologias e métodos de produção transmitidos de maneira formal e informal, de seu sistema gerencial, de seus ativos materiais e financeiros, alcançando um desempenho seguro e económico” (Decima, 2001 citado em (Maior, 2005, p. 4).

Estas competências possibilitam a melhoria do desempenho de um funcionário de uma qualquer organização, não sendo a GNR diferente. Assim, a formação profissional vai permitir, de acordo com França, (2013) que sejam melhorados alguns pontos de atuação tais como:

- Aumentar a capacidade de adotar novas tecnologias e métodos no contexto de trabalho;
- Aumentar a inovação nas estratégias a utilizar;
- É necessária uma menor supervisão, uma vez que se encontram melhor preparados, permitindo economia de tempo e esforço;
- Menor número de acidentes e atuações mal executadas uma vez que têm mais formação.

Para que seja possível atingir os pontos referidos através da formação importa, clarificar o tipo de formação, uma vez que a formação profissional pode adotar duas

formas: formação inicial e formação contínua<sup>9</sup>. A presente investigação debruça-se somente na formação contínua.

### **1.3.1. Formação Contínua**

“Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social” (Tomás, Antunes, Campos, Silva, & Sousa, 2011, p. 26).

Pode ser também definida como o “processo de formação que visa promover a actualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública” (GNR/CDF, 2010, p. VI).

“A formação contínua visa promover a actualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública” (n.º 1 do art.º 12º do DL n.º 50/98 de 11 de março).

Existem quatro modalidades de formação contínua expressas no mesmo diploma legal<sup>10</sup>, no art.º 13º: formação de aperfeiçoamento, formação de especialização, formação para promoção na carreira e a formação de reconversão profissional. Na GNR, no que se refere a formação contínua, importa identificar e estudar a modalidade de formação de aperfeiçoamento uma vez que a mesma “visa o aprofundamento e a melhoria das capacidades já existentes” (alínea a) do n.º 1 do art.º 13º do DL n.º 50/98 de 11 de março).

Porém, fruto da evolução constante, a definição já denota uma possível desatualização devido à constante inovação, realçando-se a do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)<sup>11</sup>, que define “aperfeiçoamento: melhoria de competências anteriores” e “actualização: aquisição de novas competências requeridas pela evolução” (GNR/CDF, 2010, p. 11).

A formação contínua, mais propriamente a sua modalidade de formação de aperfeiçoamento, utilizada na GNR, foca essencialmente a evolução/melhoria das capacidades individuais de cada militar no desempenho das funções que lhe são atribuídas.

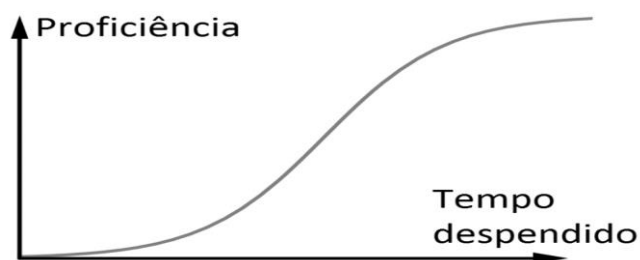
---

<sup>9</sup> Cfr. Art.º 10º do Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março.

<sup>10</sup> Referência ao Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março.

<sup>11</sup> Manual de Apoio à Formação de Gestores de Formação, do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A Curva de Aprendizagem ou Equação do Treino é um modelo de formação contínua e remonta a 1885 quando Hermann Ebbinghaus<sup>12</sup> a publicitou pela primeira vez. Foi mais tarde utilizada por diversos autores e em diversas áreas do saber, sendo que a formação é uma delas. A curva permite relacionar a proficiência e o tempo, figura n.º 3.



**Figura n.º3 – Curva de Aprendizagem**

**Fonte:** <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Curva-de-aprendizagem-tempo-proficiencia.png>

Relacionando-se estes dois conceitos é possível determinar em que tipo de nível de proficiência se encontra um funcionário em função do tempo, existindo vários níveis tais como “já ouvi falar”, “faço com ajuda”, “autónomo” e “experiente” (evoluindo do mais baixo para o mais elevado). O nível pretendido por qualquer organização para os seus funcionários é o autónomo, uma vez que permite desempenhar as funções sem ser necessária uma elevada supervisão, atingindo-se o padrão de desempenho operacional (PDO).

Contudo, embora esteja inserido no âmbito da formação contínua esta curva não se cinge à formação contínua, ela pode também demonstrar a evolução de um funcionário desde a aprendizagem inicial de que é alvo, prosseguindo depois até chegar à contínua. A formação contínua está presente a partir do momento em que o funcionário passa a desempenhar funções, ou seja, assim que atinge o nível que tal o permite (faço com ajuda). A partir desse momento o objetivo é atingir o PDO e avaliar o funcionário para determinar quando esse nível é ultrapassado positiva ou negativamente.

---

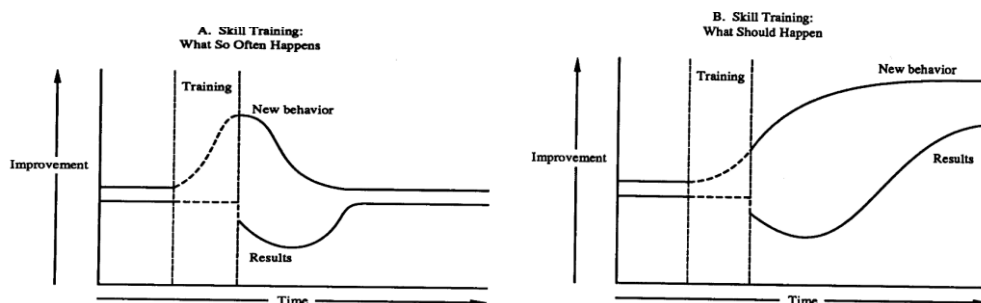
<sup>12</sup> Psicólogo alemão que nasceu a 24 de janeiro de 1850 em Barmen na Prússia e faleceu a 26 de fevereiro de 1909 em Halle na Alemanha. Foi o pioneiro no desenvolvimento de métodos experimentais para a medição da aprendizagem mecânica e memória. Cfr. <http://www.britannica.com/biography/Hermann-Ebbinghaus>, acedido em 16/05/2016 às 11:41.



**Figura n.º4 – Curva de Aprendizagem - evolução**

Fonte: (Wieggers, 2003, p. 399)

Como é demonstrado na figura n.º 4, quando um funcionário recebe formação sobre uma atualização ou sobre aperfeiçoamento o seu desempenho tende inicialmente a descer sendo necessária uma constante formação e supervisão (no sentido de auxiliar). Neste sentido a formação torna-se essencial para elevar o desempenho sendo possível verificar a diferença na seguinte figura, figura n.º 5.



**Figura n.º5 – Comparação entre a evolução depois da formação.**

Fonte: (Souza & Caulliraux, 2002, p. 4)

## **CAPÍTULO 2**

### **GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

A GNR “é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”, (n.º 1 do art.º 1º da LOGNR).

Importa também salientar que a GNR disponibiliza aos seus militares formação. A formação é essencial uma vez que, para além da natureza militar, é necessário que os militares sejam dotados das qualificações necessárias para desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas. Estas atribuições estão devidamente explanadas no art.º 3º do diploma legal supra referido.

A obrigatoriedade da prestação de formação encontra-se explanada em diversos diplomas legais dos quais se destacam a Lei Orgânica (arts.º 34º e 45º), o Estatuto dos Militares da GNR (art.º 22º) e o Regulamento Geral do Serviço da GNR (arts.º 231º e 232º). Para fazer face a esta situação a GNR foi ao longo da sua história implementando medidas para que a formação do seu efetivo fosse melhorando e se fosse adaptando à realidade e às necessidades.

#### **2.1. Modelos de Formação na GNR**

A GNR comporta dois grandes grupos de formação: a formação de base ou inicial e a formação contínua. A formação inicial é fácil de enquadrar e realizar uma vez que os candidatos se encontram todos na EG<sup>13</sup>, por outro lado a formação contínua é mais difícil de ministrar e enquadrar uma vez que os militares já se encontram a desempenhar as suas funções<sup>14</sup>.

Para atingir os objetivos e ministrar formação contínua a GNR foi ao longo dos anos adotando vários modelos de formação. Existiu anteriormente a Instrução de

---

<sup>13</sup> A Escola da Guarda comporta dois polos que são o da Figueira da Foz e o de Portalegre, este último onde são ministrados os cursos de admissão.

<sup>14</sup> Os militares recebem assim formação contínua *on job*, ou seja, recebem formação ao mesmo tempo que desempenham as suas funções normalmente sendo supervisionados por um superior que o auxilia.

Aperfeiçoamento de Quadros e Tropas (IAQT), que foi substituída pela Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização (FCAA).

### **2.1.1. Instrução de Aperfeiçoamento de Quadros e Tropas**

A IAQT foi utilizada na GNR desde 1992 tendo posteriormente integrado o Sistema de Formação da Guarda desde 15 de novembro de 1994, quando foram aprovadas através da NEP/GNR – 8.01 as suas normas gerais de funcionamento.

Este modelo de instrução consistia em ministrar uma instrução contínua e sistematizada que abrangia todas as Unidades/Órgãos da GNR e destinava-se a todos os militares, independentemente do seu posto. Apresentava como finalidade

“actualizar, aperfeiçoar e ampliar os conhecimentos técnico-profissionais dos militares da Guarda, de acordo com o seu posto e função”; “uniformizar procedimentos, esclarecer dúvidas sobre a doutrina de actuação no âmbito da missão geral da Guarda”; “contribuir para a preparação dos militares para as provas de admissão aos vários cursos da carreira” e “ministrar a preparação física adequada ao seu escalão etário” (NEP/GNR - 8.01 , 1994, p. 1).

Depreende-se destas finalidades que para além da instrução sobre a doutrina da GNR, a IAQT abordava em pontos distintos o tiro e o treino físico.

Devido à grande diversidade encontrada na GNR, diversidade verificada através dos diferentes tipos/meios de atuação, necessidades de preparação, disponibilidade de meios, vertentes de atuação entre outros fatores, foi necessário definir diferentes tipos de formação consoante as Unidades/Órgãos.

A IAQT foi dividida em quatro tipos fundamentais (NEP/GNR - 8.01 , 1994, p. 2):

- Unidades Territoriais;
- Unidades Especiais;
- Unidades de Reserva;
- Restantes não englobadas nas anteriores.

Este modelo de formação era vocacionado para o aperfeiçoamento e atualização pelo que a metodologia preferencialmente a ser adotada era a participação dos instruídos através de casos práticos e casos expostos pelos mesmos, quer em situações de instrução na sala de aula como fora dela no treino de situações tático-policiais.

Referente às Unidades Territoriais os destinatários distinguem-se em adstritos ao serviço policial e integrados no comando.

A instrução ministrada aos militares adstritos ao serviço policial subdividia-se em Instrução de Atualização e Instrução de Rotina. A primeira apresentava como finalidade “a actualização e aperfeiçoamento de conhecimentos técnico-profissionais específicos e deontológicos, por forma a habilitar os instruendos para as suas funções” (NEP/GNR - 8.01 , 1994), com a duração de um dia e uma ação mensal. A Instrução de Rotina tinha como finalidade “manter actualizados e aperfeiçoar os conhecimentos técnico-profissionais e culturais dos efectivos que os guarnecem. Destina-se também à execução das tabelas de tiro com armas de ar comprimido e ao cumprimento do Programa de Ensino a Distância” (NEP/GNR - 8.01 , 1994), com a duração de quatro horas e uma ação quinzenal.

Ao mesmo tempo, começou a ser desenvolvido e utilizado o Programa de Ensino a Distância. Este programa foi implementado em 1998 através de um programa ministerial que teve início na Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/98, de 7 de julho, onde foi criado o conselho consultivo<sup>15</sup> para a formação das Forças e Serviços de Segurança.

A este conselho incumbia o disposto no n.º 4 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/98 de 7 de julho:

- a) “Aprovação do plano de formação global da formação;
- b) Aprovação do relatório de actividades;
- c) Aperfeiçoamento e harmonização dos planos e processos de formação nas forças de segurança;
- d) Planeamento da formação do pessoal das forças e serviços de segurança;
- e) Procedimentos de avaliação da formação, no âmbito das forças e serviços de segurança;
- f) Procedimentos de cooperação entre as forças policiais e serviços de segurança, no âmbito da formação profissional.”

Este programa baseava-se na elaboração de manuais e vídeos que posteriormente eram distribuídos pelos elementos das Forças de Segurança. Esses manuais<sup>16</sup> incluíam testes de avaliação no final para avaliar os conhecimentos dos formandos. Para além dos manuais existia uma sessão presencial com o intuito de esclarecer alguma dúvida que persistisse.

---

<sup>15</sup> O conselho consultivo era composto pelo Ministro da Administração Interna e restantes membros pertencentes, Comandantes das forças de segurança, inspetor-geral da Administração Interna, diretor do Sistema de Informações e Segurança , diretor do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, coordenador do conselho e três personalidades com reconhecido mérito na área.

<sup>16</sup> São exemplo desses manuais os seguintes: “Medidas de Polícia” (somente destinado à GNR e PSP), “Policimento de Proximidade” e “Imigrantes e Minorias Étnicas” (destinado à GNR e PSP).

### **2.1.2. Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização**

Depois de muitos anos a ser utilizada a IAQT foi necessário reformular o modelo de formação que a Guarda estava a utilizar devido a diversos fatores, tais como a reorganização da própria GNR com a nova lei orgânica<sup>17</sup>, a modernização global que levou ao aparecimento de novas tecnologias, bem como a necessidade de obter melhores resultados e com mais qualidade.

Através da Diretiva n.º 05/2010/CDF, foi então proposto o novo modelo, designado FCAA, que tinha como princípios a adaptação dos processos da IAQT, Tiro e Educação Física e o desenvolvimento do treino da intervenção policial.

Como já foi referido no capítulo anterior referente à formação contínua, a FCAA enquadra-se na formação de aperfeiçoamento<sup>18</sup> e define-se como “formação destinada a todos os militares da GNR, com vista ao aperfeiçoamento e actualização das respectivas competências funcionais, ministrada no âmbito da instrução complementar e do treino” (GNR/CDF, 2010, p. 12).

Apresenta como finalidade “desenvolver e melhorar as competências funcionais do militar da Guarda, através de um processo de melhoria contínua, ao nível da instrução complementar e do treino, com vista a garantir a qualidade e a proficiência deste, na prossecução do interesse público” (GNR/CDF, 2010, p. 12).

Para tornar possível esta formação é necessário ter em conta diversos princípios basilares e que vão ao encontro dos definidos na formação profissional<sup>19</sup>, que são:

- Universalidade – abrange todos os militares;
- Continuidade – ao longo de toda a carreira;
- Utilidade funcional – visa as necessidades que são vitais para o desempenho das missões;
- Multidisciplinaridade – abrange as diversas áreas de conhecimento que o militar necessita de conhecer e empregar;
- Desconcentração e descentralização – leva a formação para o local de trabalho facilitando assim o acesso à mesma;
- Complementaridade – insere-se no programa de formação contínua adotado pela GNR.

---

<sup>17</sup> Lei 63/2007 de 6 de Novembro

<sup>18</sup> Cfr. Ponto 1.3.1. Formação Contínua

<sup>19</sup> Cfr. Art.º 9º Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março.

Ao conjugar todos os princípios com a sua definição e a sua inserção no modelo de formação profissional, surgem como principais objetivos desenvolver e melhorar as capacidades funcionais, avaliar a condição física e garantir o cumprimento das tabelas de tiro executadas pelos militares. Contudo, existem outros objetivos tais como fomentar a autoformação, garantir a disponibilidade de conteúdos, promover uma cultura de saúde e garantir a prática de tiro.

A FCAA divide-se em três estruturas nomeadamente gestão, execução e divulgação, como expresso na Diretiva n.º 05/2010/CDF.

À gestão, personificada pelo CDF, compete supervisionar o funcionamento, avaliar, supervisionar a elaboração dos conteúdos e garantir a atualização.

À execução, personificada pelas Entidades Formadoras, Unidades, Comandos Territoriais e Entidades Externas, compete elaborar e atualizar os conteúdos, planear as atividades de formação e instruir os especialistas.

Por último à divulgação, personificada no portal documental, compete disponibilizar os conteúdos, organizá-los e atualizá-los, bem como divulgar os mesmos.

Estas entidades desenvolvem o seu trabalho com vista à execução da FCAA que se organiza em três níveis distintos: institucional, local e individual. Estes três níveis estão descritos na Diretiva n.º 05/2010/CDF.

O nível institucional compete aos Órgãos Superiores e garante a uniformização, atualização e melhoria contínua dos recursos e dispositivos, bem como a disponibilização de conteúdos através de várias plataformas, como manuais e DVD's.

O nível local compete às Unidades e tem como objetivo garantir a qualidade e proficiência do militar no desempenho das suas funções. A qualidade é incrementada através da instrução fornecida pelos Comandantes diretos, responsáveis pela disponibilidade dos meios necessários para as formações.

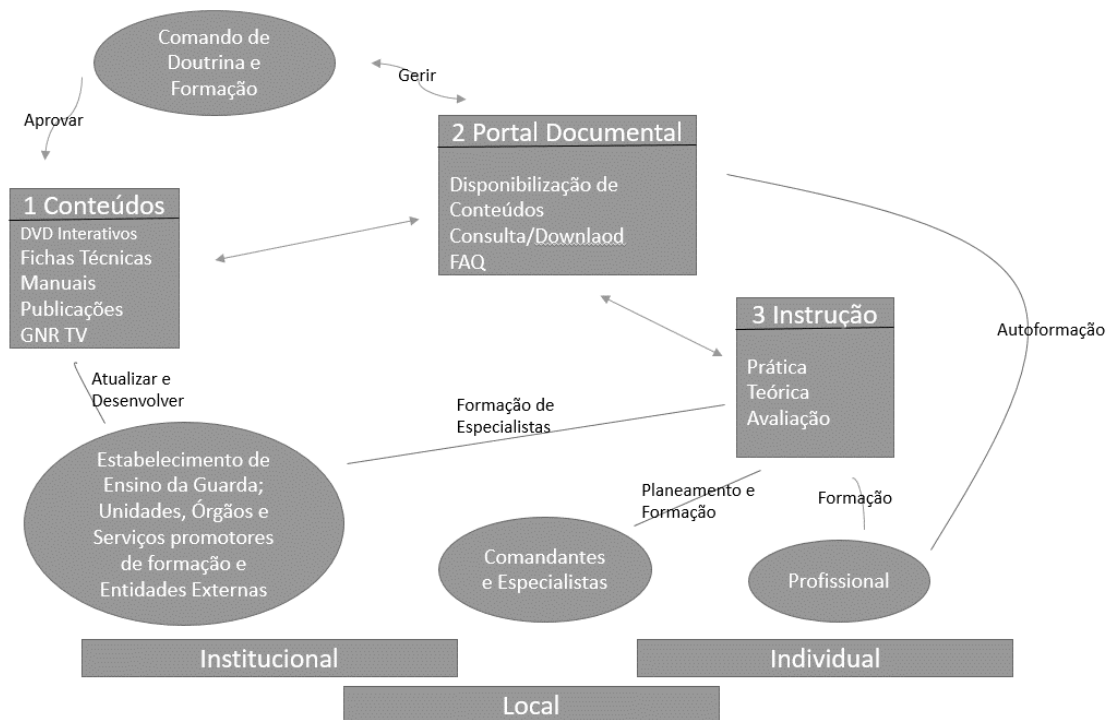
O nível individual compete ao militar e pressupõe que o mesmo se foque na atualização do seu conhecimento para melhorar o seu desempenho, é por isso da responsabilidade do próprio e cada vez mais essencial.

Na figura n.º 6 encontra-se o esquema representativo do processo de funcionamento da FCAA englobando os três níveis.

Tal como na IAQT, também na FCAA, o Tiro e a Educação Física são pontos essenciais e são incorporados em pontos específicos. A FCAA adotou desde logo as novas regras de tiro implementadas em 2009 que definiram tabelas pré-definidas, a utilização de

simuladores e a obrigatoriedade de os militares terem de atingir as pontuações mínimas para serem admitidos em funções que necessitem de arma de fogo.

O objetivo é que o treino seja o mais realista possível e por isso mesmo “o treino e o tiro real deverão, sempre que possível serem executados no mínimo em parilha, desenvolvendo os procedimentos de apoio e segurança em conjunto” (GNR/CDF, 2010, p. 24).



**Figura n.º6 – Processo de Funcionamento da FCAA**

Fonte: Adaptado de (GNR/CDF, 2010, p. 20)

A educação física, para além de estar presente no ingresso e na admissão para cursos é vista hoje em dia como “um compromisso com um estilo de vida saudável com vista a assegurar a sua disponibilidade física e mental para o desempenho” (GNR/CDF, 2010, p. 26). Além de essencial para um bom desempenho da atividade operacional é de extrema importância para a saúde do próprio militar.

Sendo a GNR uma força de segurança policial é necessário fornecer aos seus militares formação nesse âmbito, assim a FCAA prevê formação centrada na intervenção policial. A formação dessa área é ministrada aos militares desde o seu ingresso, porém são necessárias atualizações devido à evolução dos procedimentos e técnicas utilizadas, permitindo que o militar se sinta confiante quando tiver de atuar.

Para que uma ação policial seja eficiente são considerados três elementos essenciais: “conhecimentos das normas, dos procedimentos e da demais legislação”; “competências para a execução das técnicas de intervenção policial” e “capacidade para a execução da diversidade de tarefas do serviço policial” (GNR/CDF, 2010, p. 29).

A formação nesta área visa assim a segurança da população, a segurança do próprio militar, a segurança do adversário, uma correta avaliação dos riscos na hora de atuar e uma intervenção que cause o mínimo de dano ou prejuízo.

## **2.2. Plataforma Informática**

Uma vez que é necessário ao escalão superior da Guarda estar a par de todos os assuntos que se passam na Instituição foi necessário criar uma plataforma que permitisse a inserção dos dados relativos à formação.

Inserido no Sistema Integrado de Gestão da GNR criou-se a plataforma de informação SIGRI/SIGFORM<sup>20</sup>. Esta plataforma permite a inserção das atividades de formação que cada CTer vai desenvolvendo. A plataforma para além da inserção do tipo de formação permite inserir o valor gasto na formação e os militares que estiveram presentes.

Consegue-se assim prontamente ter acesso a todas as formações ministradas na GNR, permitindo ainda a formulação de balanços relativos à formação, sejam eles anuais ou semestrais.

---

<sup>20</sup> Sistema Integrado de Gestão da Formação.

## **CAPÍTULO 3**

### **ATIVIDADE OPERACIONAL**

A atividade operacional na GNR comporta todas as atividades desenvolvidas que se constituem em operações ou ações efetivas. A atividade operacional é o conjunto de todas as missões da Guarda<sup>21</sup>.

Englobam-se operações/ações de variadas áreas de atuação da GNR, que se diferenciam em ações de programas especiais de prevenção e policiamento de proximidade, especiais de prevenção criminal, ações de âmbito nacional (tais como segurança e ordem pública, segurança rodoviária) e âmbito regional/local (sendo as mesmas que as de âmbito nacional) (Plano de Atividades, 2015, p. 44).

Das inúmeras Unidades e Órgãos da GNR nem todas executam atividades operacionais, somente as que contactam diretamente com a população é que exercem essas funções, englobando por isso os CTer nos quais se inserem os DTer e Postos Territoriais (PTer) consequentemente.

A atividade operacional na GNR é regulada, desde logo, através do Manual de Operações<sup>22</sup> onde estão previstos os princípios que devem ser respeitados aquando da atuação, nomeadamente: legalidade, objetivo, iniciativa, concentração de meios, economia de forças, mínima força, capacidade de manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e simplicidade. “Os Princípios da Actividade Operacional são normas gerais de acção que devem ser respeitadas na conduta das operações para permitir e facilitar o êxito na prossecução das mesmas” (Manual de Operações, 1996, pp. V-1).

Importa referir que atividade operacional e desempenho operacional não têm o mesmo significado. Desde logo atividade é definida como “qualidade do que é ativo”, “ocupação profissional”, “realização de uma função ou operação específica” (Priberam, Atividade, 2016), e desempenho é definido como “acto de desempenhar”, “cumprimento” (Priberam, Desempenho, 2016).

---

<sup>21</sup> Cfr. Art.º6º do RGSGNR.

<sup>22</sup> (Manual de Operações, 1996)

### 3.1. Perfil do Militar da GNR

Para se entender quais são as atribuições de um militar que está colocado na vertente territorial é necessário delimitar-se quais as suas funções diárias e que atribuições tem no seu dia-a-dia. É por isso necessário definir qual o perfil que o militar deve ter para satisfazer as necessidades do seu trabalho.

Para a definição do perfil do militar da GNR utilizou-se o estudo que a empresa de consultadoria SDO<sup>23</sup> efetuou e que foi utilizado no Trabalho de Investigação Individual do Sr. Tenente-Coronel Ludovino<sup>24</sup>.

A GNR tem como base o desempenho de serviço policial, serviço este que se encontra descrito no RGSGNR e que no art.º 156º do RGSGNR, define que a

“actuação dos militares da Guarda no serviço policial deve orientar-se prioritariamente por uma sistemática acção proactiva, de visibilidade e preventiva, de auxílio e protecção das populações, recorrendo-se a todos os meios legítimos de forma a prevenir e a evitar a prática de ilícitos criminais ou contra-ordenacionais”.

Os militares que desempenham funções nos DTer, cumprem atividades de serviço interno, serviço este que “compreende um conjunto de actividades, com relevância para a segurança dos quartéis, tanto no que diz respeito à coordenação disciplinada das actividades das várias Subunidades e serviços, como no que se refere a uma eventual intervenção imediata”, (art.º 25 do RGSGNR).

Agregando a execução da ação policial com a de serviço interno, o RGSGNR apresenta explanado nos seguintes pontos quais são as atribuições/missões que compete aos postos e consequentemente aos militares colocados na vertente territorial:

- Manter e restabelecer a segurança dos cidadãos e da propriedade pública, privada e cooperativa contra atos ilícitos (art.º 155º do RGSGNR);
- Garantir a manutenção da ordem pública e garantir os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, (art.º 155º do RGSGNR);
- Velar pelo cumprimento das leis e disposições gerais no que diz respeito à viação e transportes (pessoas e materiais), (art.º 179º do RGSGNR);
- Auxiliar e proteger os cidadãos e seus materiais que se encontrem em perigo por causas naturais ou de ação humana, (art.º 155º do RGSGNR);
- Prestar honras de Estado, (art.º 219º do RGSGNR);

<sup>23</sup> Empresa portuguesa de consultadoria, para mais informações consultar <http://sdoconsultoria.com/>, consultado a 30/04/2016 às 11:58.

<sup>24</sup> Referência ao Trabalho de Investigação Individual intitulado “A adequação da formação dos guardas da GNR, face às novas exigências de segurança”.

- Executar medidas de política de defesa nacional, (art.º 146º do RGSGNR).

Resumidamente as tarefas referidas que se destinam ao serviço policial da vertente territorial levam a que os militares devam desempenhar o seguinte:

“Auxiliar o Comandante de Posto a garantir a segurança da comunidade, prevenindo e actuando sobre infracções criminais.

Pesquisar informação e informar o Comandante de Posto sobre as ocorrências na área de actuação.

Apoiar os cidadãos, informando e esclarecendo as suas dúvidas ou questões” (Ludovino, 2009, p. 27).

O serviço policial diário de um Posto é constituído por várias atividades que concorrem para a persecução dos pontos elencados anteriormente. Assim o serviço de um Posto tem como tarefas nucleares a execução de patrulhas através dos giros, ações de policiamento diversas, expediente interno do posto, expediente e tarefas relacionadas com tribunais e serviço de atendimento.

A persecução da execução destas tarefas leva a que os militares obrigatoriamente se deparem com exigências diversas e que para sejam ultrapassadas necessitam que estes apresentem desde o ingresso na Guarda, conhecimentos académicos/escolares específicos. São necessários também conhecimentos técnicos próprios da profissão, que são transmitidos durante o curso de admissão e ao longo de toda a carreira através, da formação e da sua própria experiência.

A função policial implica ao mesmo tempo uma série de exigências de nível psicológico como capacidade de visualização e de raciocínio, bem como exigências físicas essenciais na maioria das missões diárias.

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade expor a metodologia utilizada na investigação, expondo qual a natureza da investigação, a abordagem que se utilizou e o procedimento adotado. Metodologia é “um processo ou método para atingir um fim” (Sarmiento, 2013, p. 4).

#### 4.1. Natureza da investigação

Esta investigação insere-se nos relatórios finais de mestrado da AM na especialidade de Segurança. Possui uma natureza de investigação aplicada uma vez que apresenta como finalidade a “realização de trabalhos originais conduzidos com vista à aquisição de novos conhecimentos, normalmente orientados por objectivos práticos determinados” (Carvalho, 2009, p. 42), e é um “tipo de investigação que tem como objectivo descobrir dados empíricos para testar hipóteses feitas de uma teoria que pode, em princípio, ter aplicações práticas no médio prazo” (Sousa & Baptista, 2011, p. 9). Depreende-se que este tipo de investigação tem um fim prático investigando um problema com vista a encontrar soluções para alterar ou melhorar o problema investigado (verificar se os militares recebem a formação necessária e adequada às ocorrências a que fazem face no dia-a-dia).

A metodologia científica “significa o estudo do método aplicado à ciência” (Sarmiento, 2013, p. 4) e assenta em métodos e técnicas que permitem a resolução da investigação. Teve a sua origem com Réne Descartes através da sua publicação “Discurso do Método”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Réne Descartes foi um filósofo, físico e matemático francês, que teve como principal obra literária o “Discurso do Método”, obra que propõe um modelo de como o pensamento humano deve ser conduzido. Nasceu em La Haye, na França, em 31 de março de 1596 e faleceu em 11 de fevereiro de 1650 em Estocolmo, Suécia. Consultar: [http://www.lpm.com.br/site/default.asp?TroncoID=805134&SecaoID=948848&SubsecaoID=0&Template=../livros/layout\\_autor.asp&AutorID=062525](http://www.lpm.com.br/site/default.asp?TroncoID=805134&SecaoID=948848&SubsecaoID=0&Template=../livros/layout_autor.asp&AutorID=062525), consultado em 05/05/2016 às 11:05.

Métodos são “um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar técnicas” (Grawtitz, 1993 citado em Carmo & Ferreira, 2008, p. 193). O método científico “ é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente” (Sarmiento, 2013, p. 4).

“As técnicas são procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em causa. A escolha das técnicas depende do objectivo que se quer atingir, o qual, por sua vez, está ligado ao método de trabalho” (Grawitz, 1993 citado em Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

Para atingir o objetivo supra referido é necessário seguir um ou mais métodos sendo escolhidos para esta investigação o método comparativo e o estudo de caso. O método comparativo permite analisar e comparar as entrevistas aplicadas entre si e com o modelo de formação aplicado pela GNR. O método de estudo de caso permite analisar os inquéritos, delimitando-se o estudo a um único DTer para ser praticável.

O trabalho assume uma postura descritiva-explicativa. A parte descritiva permite recolher informações sobre como se encontra a formação contínua planeada e estruturada (recolha bibliográfica e documental) e dados que permitem verificar como na realidade essa formação se processa (inquéritos e entrevistas). Posteriormente, com auxílio do método explicativo é possível comparar como as duas realidades se conjugam.

## **4.2. Abordagem**

A investigação segue o método dedutivo, que se caracteriza por partir do geral para o particular (Sarmiento, 2013), ou seja, primeiramente analisa-se a estrutura de formação contínua na GNR, manuais e NEP’s concorrendo-se para verificar se o atual modelo faz face às necessidades que os militares enfrentam no serviço diário. O objetivo passa por analisar um DTer do CTer Lisboa para determinar se as áreas mais ministradas e as que apresentam um maior número de ocorrências são as mesmas, melhorando a preparação e intervenção dos militares. Não se procura gerar conhecimentos através deste método, mas somente analisar a estrutura atual uma vez que “a dedução não gera conhecimentos novos, uma vez que a conclusão é sempre um caso particular da lei geral” (Sarmiento, 2013, p. 8).

Relativamente à abordagem esta pode apresentar três tipos distintos, a abordagem quantitativa, a qualitativa e a mista. Nesta investigação utiliza-se uma abordagem mista, ou seja, o método de triangulação. Este método é defendido por diversos autores tais como Reichardt e Cook (1986)<sup>26</sup> e Brannen (1992)<sup>27</sup>. Os defensores deste método explicam que ao combinar os dois primeiros métodos de abordagem (quantitativo e qualitativo) é possível obter uma investigação mais consistente e sólida, uma vez que é utilizado mais do que um método, permitindo a obtenção de resultados mais fidedignos e realistas.

Denzin, (1978) citado por Carmo & Ferreira (2008) define que o método de triangulação é constituído por quatro grandes tipos de triangulação:

- Triangulação de dados – utilizar várias fontes no mesmo estudo;
- Triangulação de investigadores – utilizar vários investigadores/avaliadores;
- Triangulação de teorias – utilizar várias perspetivas para interpretar os dados;
- Triangulação metodológica – utilizar vários métodos para estudar determinado problema.

Para esta investigação foram utilizados os dois tipos de abordagem qualitativa e quantitativa. O quantitativo foi empregue pois é necessário observar os dados, independentemente da análise feita pelo investigador (analisar os números por si só), o qualitativo leva o investigador a interpretar os dados relativamente ao fenómeno em estudo (interpretar os números obtidos). Conclui-se assim que se utilizaram diferentes métodos para o estudo do problema em causa, remetendo para a triangulação metodológica.

### 4.3. Modelo de Análise

Relativamente ao problema que se quer investigar, ou seja, se a formação ministrada aos militares colocados na vertente territorial é adequada para fazer face às ocorrências em que têm de intervir elaborou-se a seguinte questão central: **“De que maneira a formação contínua influencia a atividade operacional dos militares do Comando Territorial de Lisboa?”** Porém para ser possível responder a esta mesma pergunta é necessário responder a outras primeiramente, elaborando-se por isso as seguintes perguntas derivadas:

---

<sup>26</sup> Cfr. Livro dos autores: “Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa”.

<sup>27</sup> Cfr. Livro da autora: “Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research”.

- Q.D.1- Como é ministrada a formação contínua no Destacamento de Alenquer?
- Q.D.2- Quais as matérias/áreas de formação ministradas?
- Q.D.3- Em que áreas de estudo se incluem as situações com que os militares se deparam no dia-a-dia?
- Q.D.4- Encontram-se os militares preparados para as ocorrências com que se deparam?

Através da resposta a cada uma destas perguntas e da relação que se obtém entre elas vai ser possível atingir o objetivo deste TIA, responder à questão central.

#### 4.4. Desenho de estudo

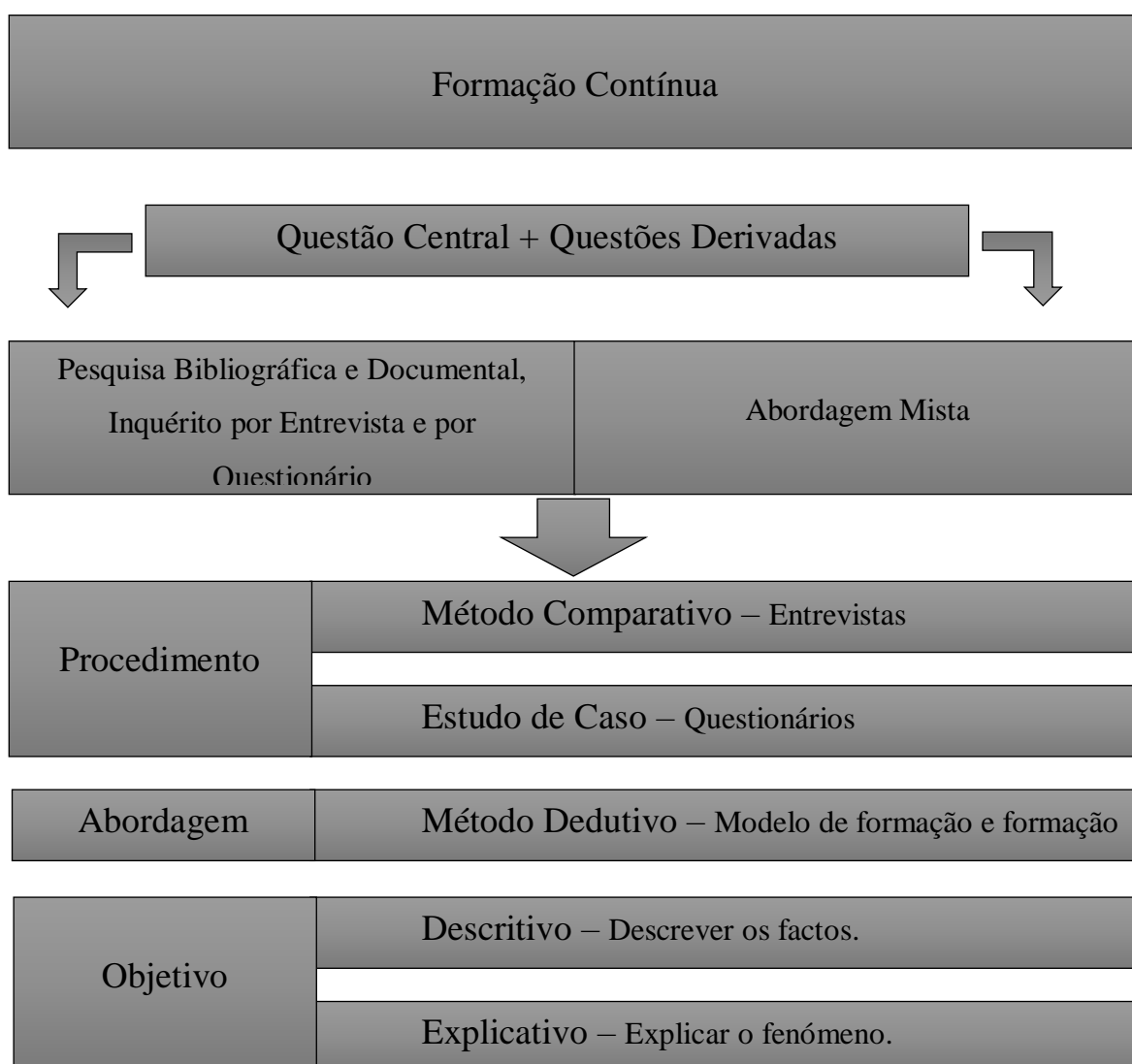


Figura n.º 7 – Desenho de Estudo

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO 5**

### **MÉTODOS E MATERIAIS**

#### **5.1. Introdução**

A investigação apresenta como limite espacial o CTer Lisboa. A recolha de dados de inquérito por questionário e entrevista ocorreu no período temporal de dezembro de 2015 a maio de 2016 e os inquéritos por questionário estavam delimitados temporalmente ao ano que findava<sup>28</sup>.

#### **5.2. Métodos e técnicas de recolha de dados**

Para efetuar uma correta investigação compete ao investigador recolher todo o material necessário, utilizando um variado leque de técnicas, tais como pesquisa bibliográfica, documental ou experimental, o estudo de caso, estudo de campo, inquéritos ou entrevistas.

Essas técnicas podem ser agrupadas em dois grupos de fontes de material indispensável a uma investigação, fontes de dados e fontes de informação. A diferença entre estas duas fontes advém desde logo da diferença entre dados e informação, assim:

“Dados são valores discretos, que são registados, podem ser relacionáveis entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento.

A informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que representa uma alteração (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema (pessoa, animal ou máquina) que o recebe.” (Sarmento, 2013, p. 16).

Os dados podem ser caracterizados como sendo primários ou secundários.

“Os dados primários são pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica. Os dados secundários já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas, para o mesmo fim ou para outros fins diferentes do propósito específico da presente necessidade” (Sarmento, 2013, p. 16).

---

<sup>28</sup> Os questionários aplicados remetiam-se ao ano civil transato de 2015.

São exemplo de fontes primárias os inquéritos e entrevistas, e de fontes secundárias as bases de dados e as estatísticas.

A recolha de dados foi materializada através da aplicação de inquéritos (apêndice A) e entrevistas (apêndice B).

A informação pode adotar três tipos de fontes, a bibliográfica, a primária e a secundária. “A informação bibliográfica é crucial para a elaboração da tese, pois a revisão da literatura sobre o tema em estudo é baseada em vários documentos, de diversos autores” (Sarmiento, 2013, p. 20). A primária é retirada através do tratamento de dados primários e pesquisada para o fim específico do trabalho (Sarmiento, 2013). Por último, a secundária é produzida por pessoas externas à investigação e pode ser de estatísticas (nacionais/internacionais ou locais) (Sarmiento, 2013).

A pesquisa de informação tomou forma de pesquisa bibliográfica, crucial para a contextualização do tema. A pesquisa documental foi essencial quando nos referimos a documentos institucionais (Circulares, Diretivas, NEP’s, entre outros).

### **5.3. Recolha de dados**

Para a realização da investigação utilizaram-se inquéritos e entrevistas. O inquérito “é um conjunto de perguntas (designado por questionário), que são respondidas obrigatoriamente por escrito” (Sarmiento, 2013, p. 30). A entrevista “é um conjunto de perguntas (designado por guião), que são respondidas necessariamente por via oral” (Sarmiento, 2013, p. 30).

#### **5.3.1. Questionários**

Os questionários são “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 30).

A metodologia para a aplicação de questionários obriga a definir o universo e a amostra. “O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71). Neste caso, o universo são os militares, da categoria de Guardas e Sargentos, da GNR que se encontram colocados no CTer Lisboa.

Uma vez que é impraticável para esta investigação analisar todos os militares do CTer Lisboa foi necessário definir uma amostra que se define como sendo “um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população” (Sarmiento, 2013, p. 71). Definiu-se assim o DTer Alenquer (87 militares da vertente territorial) como sendo a amostra para a população em causa uma vez que se insere no CTer Lisboa.

O questionário centrava-se nas áreas de formação a que os militares podem ser sujeitos, utilizando-se o plano curricular do Curso de Formação de Guardas (CFG) 2014-2015 (anexo A) que apresenta as áreas de formação elencadas.

Após a definição da amostra, é necessário aplicar um pré-teste que vai “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões, vocabulário e do significado destas relativamente ao respondente” (Sarmiento, 2013, p. 95). Este pré-teste foi aplicado ao meu curso, o XXI Curso de Formação de Oficiais das GNR<sup>29</sup> e a dois oficiais.

### **5.3.2. Entrevistas**

“Uma entrevista permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo” (Sarmiento, 2013, p. 30).

As entrevistas classificam-se como exploratórias (finalidade de ouvir os especialistas sobre o tema) e individuais (realizadas individualmente). Estruturalmente consideram-se as entrevistas como sendo semiformal ou semidiretiva uma vez que “o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmiento, 2013, p. 34). Permite-se assim ao entrevistado exprimir mais facilmente os seus pensamentos, sendo um dos métodos mais utilizados.

A amostra foi definida tendo em conta os principais atores da formação dos militares colocados na vertente territorial, os Comandantes diretos (Comandantes de Posto e Destacamento), abarcando-se os escalões da formação superiores (CDF e EG).

---

<sup>29</sup> XXI Curso de Formação de Oficiais da Guarda, composto por vinte e quatro elementos.

#### 5.4. Técnicas de tratamento e análise de dados

Depois de recolhidos todos os dados necessários para a investigação é fundamental iniciar-se o tratamento dos mesmos, iniciando-se com o registo dos mesmos para posterior relacionamento.

Para a análise dos inquéritos por questionário utilizou-se o programa *SPSS Statistics 19*<sup>30</sup>. Este programa permite a inserção dos dados recolhidos em suporte de papel numa plataforma informática e tabulá-los numa folha excel, para posterior análise. A análise é feita pelo programa, permitindo que os resultados sejam apresentados de diversas formas, optando-se por gráficos de barras e circulares para uma fácil interpretação.

Os resultados obtidos através do programa aparecem com duas percentagens diferentes, uma refere-se à percentagem de entrevistados (os valores são superiores a 100%) e a outra ao número de respostas obtidas (os valores são apresentados até 100%). Assim, no gráfico aparecem os valores referentes à primeira percentagem, mas para uma melhor e mais fácil compreensão são explicados com o segundo tipo de percentagem.

A análise das entrevistas não foi realizada através de nenhum programa especializado, utilizou-se uma tabela simples para comparação dos principais pontos<sup>31</sup> referidos em cada entrevista.

---

<sup>30</sup> IBM SPSS é um programa que permite a organização e análise estatística de dados. Permite gerar relatórios em tabelas, gráficos e dispersões. Uma vez que o programa não é de livre acesso foi utilizada a versão trial disponibilizada pela empresa para fazer a análise dos dados.

<sup>31</sup> Determinaram-se os segmentos de maior relevo em cada questão.

## CAPÍTULO 6

### RESULTADOS

Seguidamente, no presente capítulo, iremos apresentar os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário e entrevista, analisando os mesmos para obter as informações necessárias e claras respeitantes à temática em questão.

#### 6.1. Inquéritos por questionário

Os inquiridos por questionário foram os militares do DTer Alenquer<sup>32</sup> num total de 87 militares, todos da vertente territorial.

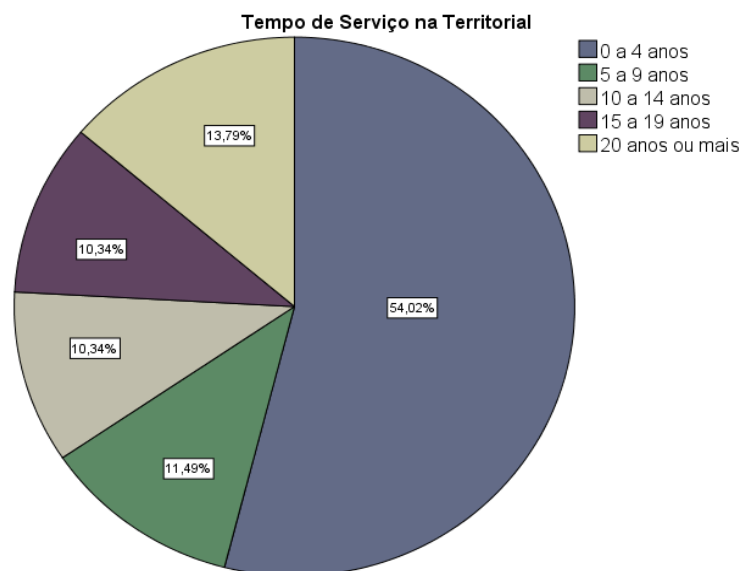


Figura n.º 8 – Tempo de Serviço na vertente territorial

Fonte: Elaboração própria

<sup>32</sup> O DTer Alenquer é constituído pelos PTER de Alenquer, Azambuja, Aveiras de Cima, Cadaval e Merceana.

Como demonstrado na figura n.º 7, respeitante à questão n.º 3 da Parte I, a maioria dos militares encontra-se há menos de cinco anos na vertente territorial, com 54,02%, encontrando-se as demais faixas similares entre si. Estes dados conjugados com os dados da questão 2 da Parte I, respeitante ao tempo total de serviço, demonstram que 42,53% dos militares estão no serviço há menos de 5 anos.

Uma vez que a formação tem sido alterada ao longo dos anos, os valores obtidos através destes inquéritos permitem verificar que a maioria dos militares só foram abrangidos pelo último modelo de formação contínua, a FCAA.

Quando questionados na pergunta n.º 1 da Parte II relativamente ao número de horas de formação mensais durante o último ano, os 36,78% dos militares reponderam entre 1 e 3 horas, 24,14% entre 4 e 6 horas e 39,08% mais de 7 horas mensais de formação. Sendo que a formação pode ter sido ministrada quer por Comandantes de Posto (85,88%), Destacamento (3,529%) ou outros<sup>33</sup> (10,59%), importa referir que nesta questão existiram somente 85 das 87 respostas possíveis.

A formação ministrada pode abarcar diversas áreas, assim sendo foram utilizadas as áreas com maior incidência a nível da vertente territorial. Atendendo à questão n.º 3 da Parte II, das 87 respostas possíveis só foram obtidas 86 (98,9%). As áreas de formação no último ano foram as identificadas na figura n.º 8 e apresentam-se por ordem decrescente como: Legislação e Segurança Rodoviária (21,6%); Direito Penal e Processo Penal (20,7%), Legislação Policial (18,2%), Educação Física e Desportos (12,9%), Armamento e Tiro (10,0%), Técnicas de Defesa Pessoal ou Técnica Individual de Combate (9,1%), Investigação Criminal (4,1%), Legislação Fiscal (2,8%) e Ordem Unida (0,6%).

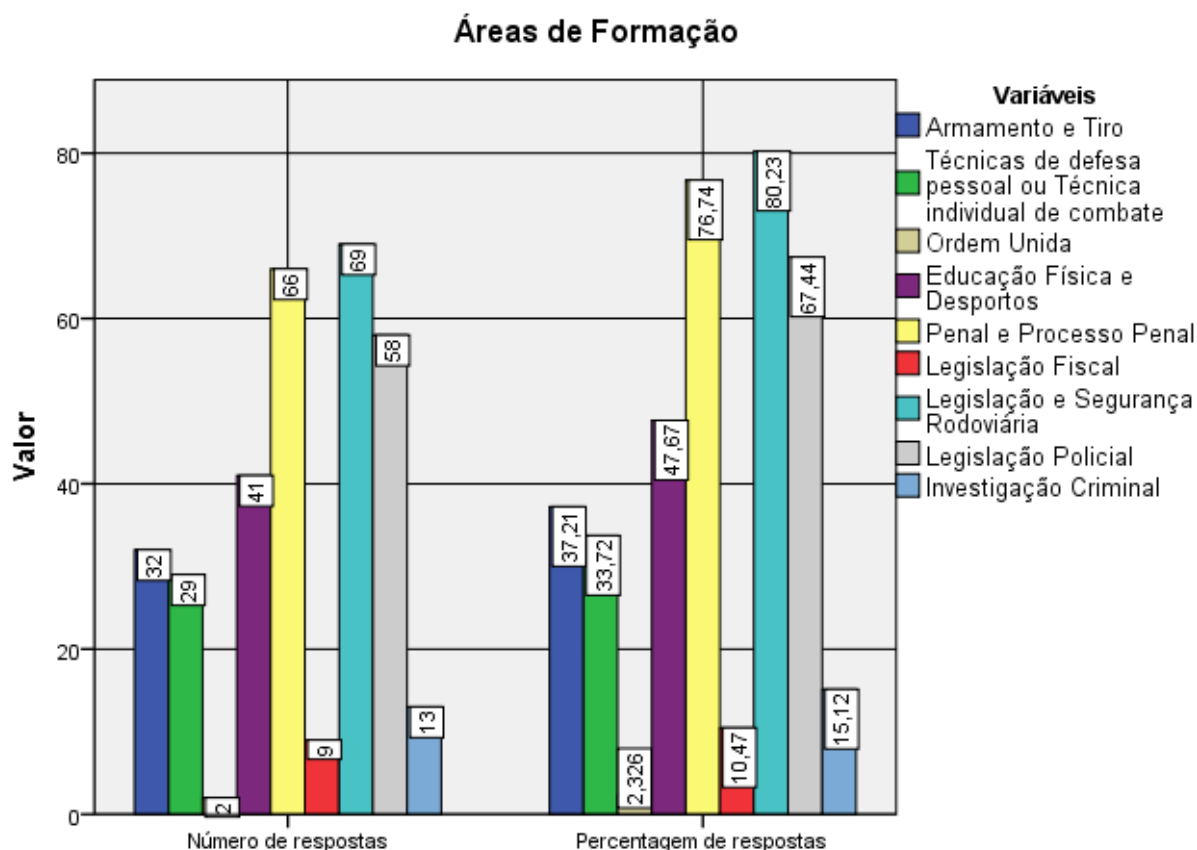
Na figura as percentagens demonstradas referem-se à percentagem de inquiridos que tiveram essa mesma formação<sup>34</sup>, enquanto as descritas anteriormente referem-se ao número de respostas dadas tendo em conta o número total de respostas 100%<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Outros formadores podem ser sargentos do destacamento das várias áreas, outros oficiais do destacamento (entenda-se adjunto do Comandante) ou outros oficiais ou sargentos do próprio CTer ou externos.

<sup>34</sup> Para Armamento e Tiro temos 32 (n.º respostas) 86 (n.º militares que responderam)  $\frac{32}{86} \times 100 = 37,2\%$

<sup>35</sup> Para Armamento e Tiro temos 32 (n.º respostas) 319 (n.º total respostas)  $\frac{32}{319} \times 100 = 10,0\%$



**Figura n.º 9 – Áreas de formação durante o último ano**

Fonte: Elaboração própria

Uma vez definidas as áreas de formação a que os militares foram sujeitos é importante definir-se em que áreas se centraram as ocorrências em que esses militares tiveram de intervir. Assim a questão n.º 4 da Parte II prendia-se com o tipo de ocorrências em que o militar participou, sendo que das 87 respostas só foram apuradas 86 (98,9%). A figura n.º 9 apresenta as respostas à questão.

As mais significativas são 26,7% dos militares participaram em ocorrências que envolveram Direito Penal e Processo Penal, 25,1% participaram em ocorrências de Legislação e Segurança Rodoviária, 19,9% no âmbito de legislação policial, 11,1% participaram em ocorrências de Investigação Criminal.

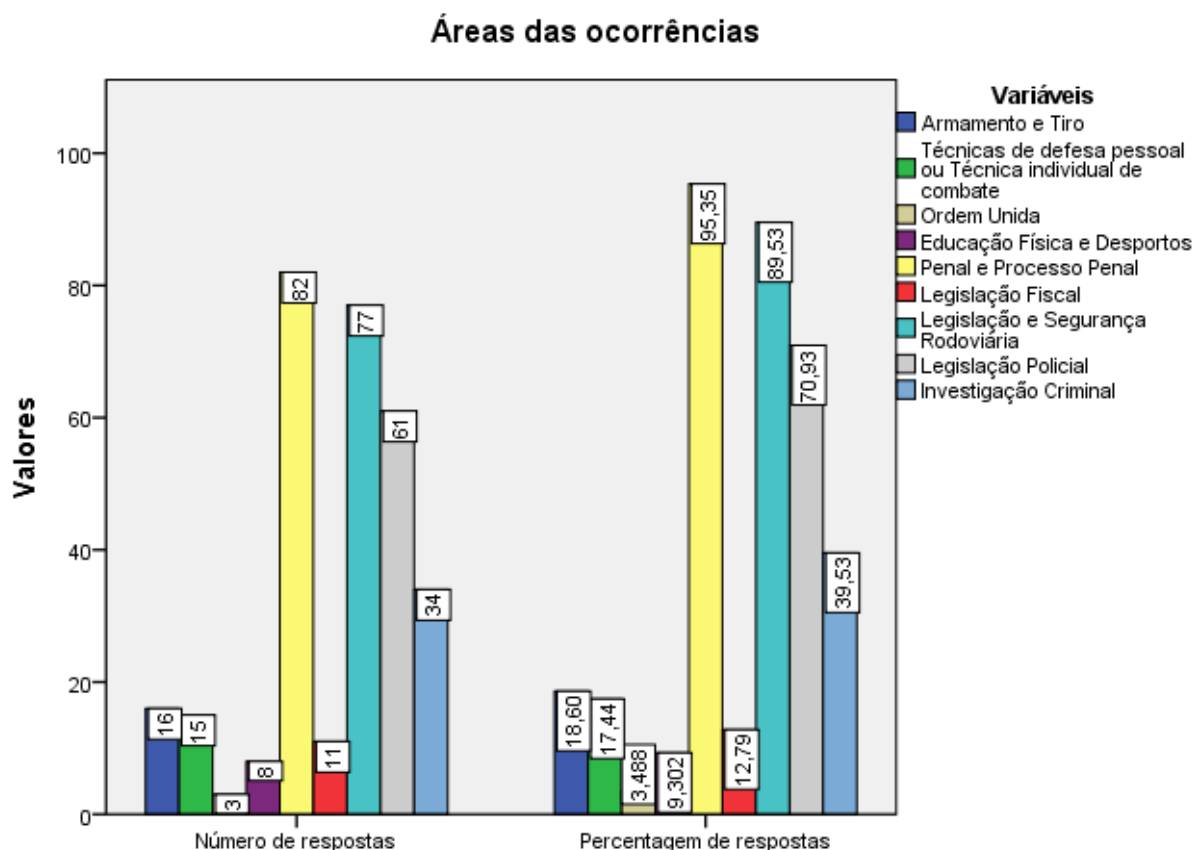
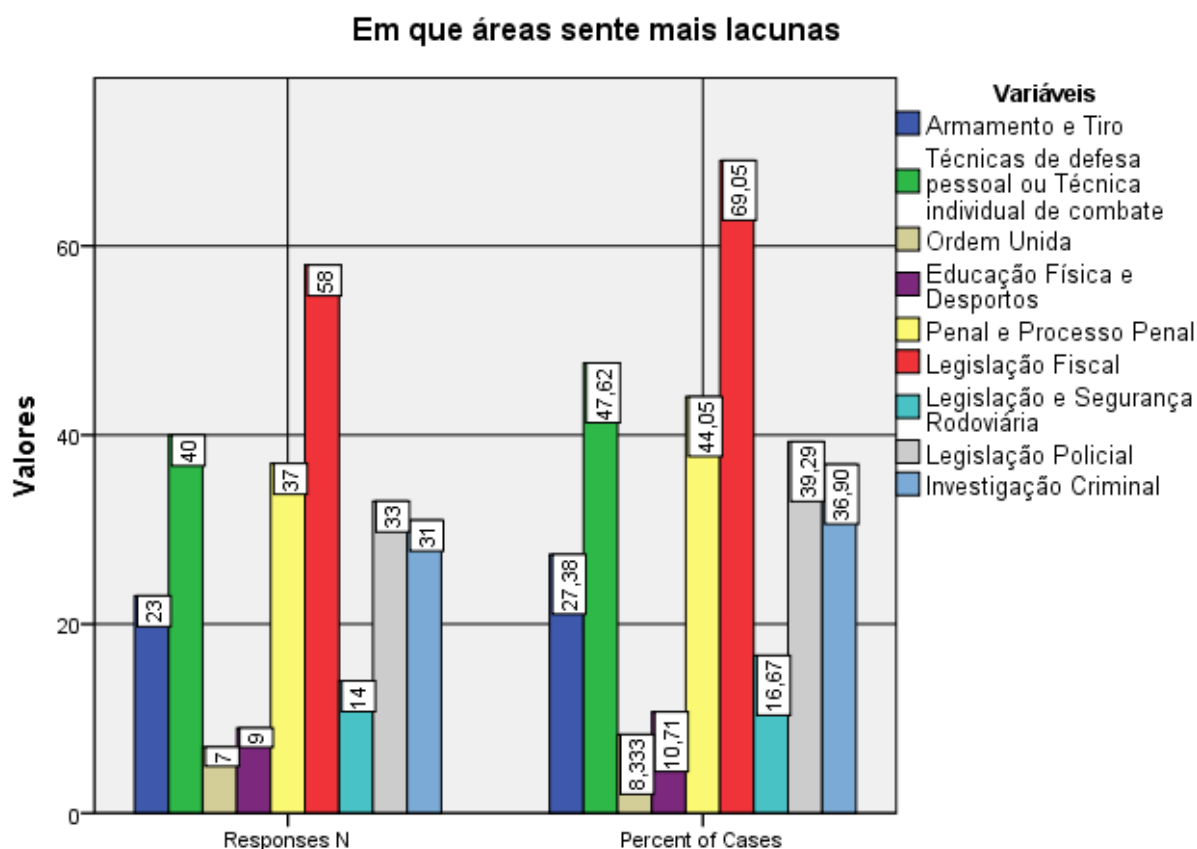


Figura n.º 10 – Áreas com que se relacionavam as ocorrências em que participou

Fonte: Elaboração própria

A pergunta n.º 5 da Parte II questionava os militares se estes se encontravam preparados para responder eficazmente à ocorrência. 79,31% dos militares respondeu afirmativamente e 20,69% respondeu negativamente. Aos últimos era aplicada a questão n.º 6 da Parte II, referente à razão de não se sentirem preparados para responder eficazmente à ocorrência. Dos 18 militares que responderam negativamente somente 17 responderam a esta questão que comportava três possibilidades de resposta: insuficiente formação, complexidade da ocorrência e inexperiência. 52,94% dos militares respondeu que foi devido a insuficiente formação, 35,29% devido à sua inexperiência e 11,76% devido à complexidade da ocorrência.

Uma vez identificadas as áreas de formação e de ocorrências, a questão n.º 7 da Parte II inquiriu os militares sobre que áreas sentem mais lacunas. A figura n.º 10 apresenta as respostas de 84 militares (96,6%).



**Figura n.º 11 – Áreas em que sente mais lacunas**

Fonte: Elaboração através do programa SPSS

Como se pode verificar, a área mais predominante é a da Legislação Fiscal com 23,0%, seguem-se Técnicas de Defesa Pessoal ou Técnica Individual de Combate (15,9%), Direito Penal e Processo Penal (14,7%), Legislação Policial (13,1%), Investigação criminal (12,3%), Armamento e Tiro (9,1%), Legislação e Segurança Rodoviária (5,6%), Educação Física e Desportos (3,6%) e por fim Ordem Unida (2,8%).

Foi também questionado aos militares que áreas, no seu entender, deveriam ser mais abordadas na formação contínua, questão n.º 8 da Parte II. O Direito Penal e Processo Penal (27,7%), juntamente com a Legislação Policial (20,6%) apresentam-se como as principais áreas que os militares consideram que deveria existir maior formação. Importa

referir que nesta categoria a Ordem Unida não foi considerada por nenhum militar, os restantes valores podem ser consultados na figura n.º 11.

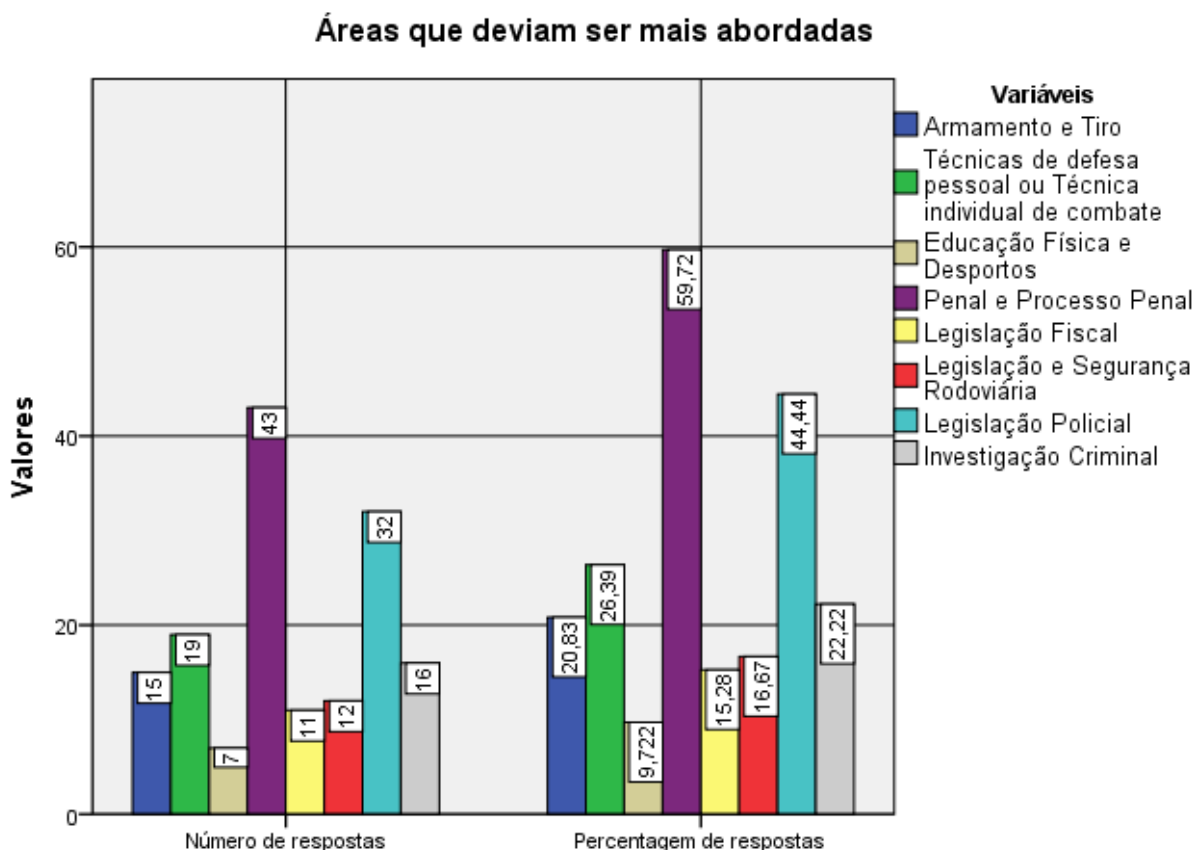


Figura n.º 12 – Áreas que os militares sentem que deveriam ser mais abordadas

Fonte: Elaboração através do programa SPSS

A última questão do inquérito, questão n.º 9 da Parte II, prende-se com a prioridade de importância dada pelos militares às áreas de formação. Dos 87 militares foi somente possível recolher dados de 74 respostas (85,05%).

Para dar resposta a esta questão, analisou-se cada prioridade individualmente, ou seja, analisou-se a primeira resposta de cada militar e encontrou-se a mais prioritária. Seguidamente analisou-se a segunda resposta de cada militar e encontrou-se a segunda mais importante e assim sucessivamente. Importa referir que as áreas já elencadas como

prioritárias anteriormente não eram novamente elencadas ainda que com percentagens superiores.

A área considerada mais importante foi o Direito Penal e Processo Penal com 70,27%, seguidamente 25,68% Legislação Policial, 18,92% Legislação e Segurança Rodoviária, 24,32% Investigação Criminal, 16,22% Legislação Fiscal, 21,62% Armamento e Tiro, 18,92% Técnicas de Defesa Pessoal ou Técnica Individual de Combate, 44,59% Educação Física e Desportos e por último 86,49% Ordem Unida.

## 6.2. Inquéritos por Entrevista

Relativamente às entrevistas estas foram aplicadas a cinco Comandantes de Posto e três Comandantes de Destacamento<sup>36</sup>. Assim, depois de transcritas e analisadas as entrevistas, efetuou-se uma súmula dos principais pontos elencados<sup>37</sup>.

De forma a garantir que os resultados sejam mais facilmente analisados e discutidos, procedeu-se à segmentação e codificação<sup>38</sup> das respostas dadas, com as ideias mais importantes de cada um dos entrevistados (E).

Como primeira questão elegemos **“Qual, no seu entender, a importância da formação, em particular da formação contínua? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço?”**. Das respostas analisadas foram compostos quatro segmentos, tabela n.º 1.

O primeiro segmento, P1.1, refere que a formação é essencial, pois as matérias encontram-se em constante mutação e foi considerada por seis entrevistados (88%). O segmento P1.3 foi considerado por 6 entrevistados (75%), e refere que a formação é indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares. O segmento P1.2 refere que é indispensável para transmitir uma boa imagem da Guarda foi considerado por quatro entrevistados (50%). Os primeiros três segmentos dizem respeito a pontos positivos da formação.

Por último, o segmento P1.4 refere que o ponto negativo é que a formação retira os militares do seu serviço diário, existindo falta de efetivo e foi considerado por dois entrevistados (25%).

---

<sup>36</sup> Cfr. Apêndice C – Caracterização dos Entrevistados

<sup>37</sup> Cfr. Apêndice D – Análise do Conteúdo das Respostas

<sup>38</sup> Cfr. Apêndice E – Codificação das Respostas

Tabela n.º1 – Análise quantitativa da questão P1

Análise Quantitativa –P1										
Segmentação	Entrevistados								Frequência	Porcentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8		
P1.1	X	X	X	X	X	X		X	7	88%
P1.2	X			X	X			X	4	50%
P1.3		X	X		X	X	X	X	6	75%
P1.4				X				X	2	25%

Fonte: Elaboração própria

A segunda questão: **“Como deveria, no seu entender, ser ministrada essa mesma formação aos militares? Está o modelo atual bem aplicado ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações proporia?”**. Das respostas analisadas foram concluídos quatro segmentos, tabela n.º2.

O segmento P2.1 refere que era necessário existir um dia específico para formação e foi respondido por três entrevistados (38%).

O segmento P2.2 foi respondido pela totalidade dos entrevistados (100%) e refere que o atual modelo não é praticável e que são necessárias alterações para que se torne possível realizar a formação contínua. O Segmento P2.3 segue esta linha de pensamento, sendo que foi respondido por três entrevistados (38%), referindo que o modelo antes da entrada em vigor da Circular n.º 01/2016/DO/CO era eficaz e praticável.

Um dos entrevistados (13%) refere que deveria existir uma escala própria no CTer para a formação contínua, P2.4.

Atualmente para existir o mínimo de formação contínua, quatro dos entrevistados (50%), referem que só o conseguem através de formação não presencial, enviando as alterações e formações via e-mail, P2.5.

Cinco dos entrevistados (63%), considera que a formação contínua deveria ser alvo de uma avaliação para criar o sentimento de importância nos militares e ter consequências quer a nível da promoção quer para cursos, P2.6.

Por último, um dos entrevistados (13%), no segmento P2.7, considera que as matérias abordadas na formação contínua deviam ser padronizadas superiormente.

Tabela n.º2 – Análise quantitativa da questão P2

Análise Quantitativa –P2											
Segmentação	Entrevistados								Frequência	Porcentagem	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
P2.1	X	X		X						3	38%
P2.2	X	X	X	X	X	X	X	X		8	100%
P2.3	X	X					X			3	38%
P2.4		X								1	13%
P2.5			X	X			X	X		4	50%
P2.6		X		X	X	X		X		5	63%
P2.7								X		1	13%

Fonte: Fonte própria

A questão n.º 3, “**Sente dificuldades em ministrar a formação contínua? Se sim, quais as dificuldades?**” teve a dispersão demonstrada na tabela n.º 3.

As respostas a esta questão centram-se no segmento P3.1, ao qual todos os entrevistados responderam (100%), sendo que este referia que não é possível ministrar formação uma vez que não é possível encontrar/definir horários que a tal o permitam.

Os restantes segmentos P3.2, P3.3 e P3.4 foram respondidos somente por um dos entrevistados, ou seja, cada um representa uma percentagem de 13%. O P3.2 refere-se à motivação que alguns militares não apresentam para a formação. O P3.3 menciona que a formação para quem tem funções de comando é quase inexistente, procedente somente de e-mails. O P3.4 refere que devido à falta de adjuntos nos Destacamentos e Postos a formação também fica prejudicada.

Tabela n.º3 – Análise quantitativa da questão P3

Análise Quantitativa –P3											
Segmentação	Entrevistados								Frequência	Porcentagem	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
P3.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
P3.2			X							1	13%
P3.3					X					1	13%
P3.4						X				1	13%

Fonte: Elaboração própria

A última questão feita aos entrevistados questionava-os “**Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais lacunas/dificuldades? Direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?**”. Nesta questão foram definidos três segmentos, elencados na tabela n.º 4.

O segmento P4.1 indica que são as matérias policiais uma vez que são diversas e especializadas em determinadas áreas e foi considerado por cinco entrevistados (63%).

O segmento P4.2 refere que são as competências técnicas e profissionais as que representam mais dificuldades/lacunas e dois entrevistados referiram-nas (25%).

Por último quatro entrevistados (50%) referiram que não existe uma área específica e que todas devem ser alvo de formação contínua para evitar erros, P4.3.

Tabela n.º4 – Análise quantitativa da questão P4

Análise Quantitativa –P4										
Segmentação	Entrevistados								Frequência	Porcentagem
	1	2	3	4	5	6	7	8		
P4.1	X		X		X		X	X	5	63%
P4.2		X						X	2	25%
P4.3				X		X	X	X	4	50%

Fonte: Elaboração própria

Foram também entrevistados o Sr. Major General Domingos Pascoal<sup>39</sup> e o Sr. Tenente-Coronel António Marques<sup>40</sup>. Estas duas entrevistas não são analisadas quantitativamente uma vez que o objetivo era perceber-se qual o papel da EG e do CDF no âmbito da formação contínua.

Por parte do Sr. Major General Domingos Pascoal a formação contínua é considerada essencial para a Guarda e para os militares uma vez que permite uma padronização de procedimentos que refuta a possibilidade de más atuações e confusões por parte da população. Esta permite que o militar atinga um nível de desempenho ideal, ou seja, o padrão de desempenho operacional em que o militar não necessita de supervisão constante.

O modelo atual encontra-se bem aplicado devendo seguir o modelo de formação Desempenho para o Desempenho que permite à Guarda estudar quais as suas necessidades de formação e aplicar medidas que levem no sentido de colmatar essas lacunas (caso existam). Este modelo permite que o número de valências da Guarda não se torne relevante uma vez que cada área é analisada independentemente.

O papel que a EG desempenha na formação contínua assenta principalmente na disponibilização de infraestruturas e formadores que dão apoio quer em cursos ministrados na EG quer em formações pedidas pelas várias Unidades.

O Sr. Tenente-Coronel Rodrigues Marques refere que a formação contínua é um investimento nos recursos humanos da Guarda, melhorando significativamente a qualidade dos serviços prestados à população. Esta está direcionada para a atualização do

<sup>39</sup> Comandante da Escola da Guarda.

<sup>40</sup> Chefe da Divisão de Formação, Tiro e Treino da Direção de Formação do CDF.

conhecimento dos militares para ter reflexos positivos na execução das tarefas que lhes são solicitadas diariamente.

O atual modelo encontra-se bem aplicado e é um modelo rigoroso. Existem três níveis de responsabilidade desde os Órgãos Superiores até ao militar, passando pelas Unidades. Os dois níveis da responsabilidade da Guarda são coordenados pelo CDF, para que sejam ministradas a todo o dispositivo as matérias transversais a todas as Unidades, deixando as matérias específicas de cada Unidade à sua responsabilidade, sendo prestado o apoio necessário sempre que requerido. Há assim uma responsabilidade partilhada entre o CDF e as Unidades.

O CDF em coordenação com as Unidades identifica quais as áreas que necessitam de formação e de manuais e conjuntamente são elaborados planos e manuais que posteriormente são difundidos por todo o dispositivo. Para além desta coordenação existe o PAF que refere um conjunto de formações que são necessárias.

## **CAPÍTULO 7**

### **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Uma vez elaborado o enquadramento teórico, a apresentação e análise dos inquéritos por questionário e entrevista importa neste capítulo referir quais são as correlações entre eles e responder-se às questões de investigação iniciais.

#### **7.1. Análise dos Questionários e Entrevistas**

O atual modelo de formação contínua em vigor na GNR é a FCAA. Este modelo de formação tem como base o modelo de formação Desempenho para o Desempenho, uma vez que se destina a estudar quais as dificuldades dos militares e através da formação contínua retirar as dúvidas que estes possam apresentar.

Contudo, este modelo sofreu uma grande alteração, embora não diretamente, com a entrada em vigor da Circular n.º 01/2016/DO/CO. Esta Circular veio alterar a escala de folgas dos militares obrigando à criação de grupos específicos (compostos por militares). Esses grupos são escalados sequencialmente nos horários e nas folgas, não existindo, como no antecedente a possibilidade de os Comandantes definirem um dia em que não eram gozadas folgas e era ministrada a formação.

Este fator ainda não se encontra explanado nos questionários uma vez que a Circular só entrou em vigor no dia 1 de fevereiro de 2016 e estes foram aplicados anteriormente. Importa assim relacionar os dados dos questionários com os das entrevistas que já se referem ao pós Circular. Como referido anteriormente, 39,08% dos militares teve sete ou mais horas de formação em média por mês e 36,78% entre uma a três horas. Atendendo aos resultados das tabelas n.º 2 e n.º 3 podemos verificar que todos os entrevistados (100%) relataram que o atual modelo não é praticável uma vez que é impossível definir-se horários para a formação contínua, segmentos P2.2 e P3.1, sendo que três (38%) referem claramente que a culpa é da Circular em causa.

Um dos pontos principais foca-se nas áreas que são ministradas de acordo com as ocorrências que se verificam na sua área. É possível através das figuras n.º 8 e 9 analisar estes dois pontos.

A primeira refere-se às áreas em que o militar recebeu formação e a segunda às áreas em que se centraram as ocorrências, às quais teve de se deslocar. Correlacionando as duas podemos verificar que são idênticas.

As ocorrências em maior número são as ligadas ao Direito Penal e Processo Penal (26,7%) e é a segunda área com mais formação (20,7%). Seguidamente encontram-se as ocorrências de Legislação e Segurança Rodoviária (25,1%) sendo a área com mais formação (21,6%). É possível verificar que as duas áreas com maior número de ocorrências (51,8%) são as que apresentam maior número de horas de formação (42,3%).

A terceira área com maior número de ocorrências (19,9%) é também a terceira com maior formação (18,2%) ou seja, a Legislação Policial encontra-se de igual forma representada das duas figuras.

A área que se segue nas ocorrências é a Investigação Criminal (11,1%) e ao contrário das anteriores, nesta a formação já não segue a mesma linha. A formação nesta área apresenta o valor de 4,1%, existindo por isso uma discrepância acentuada entre o valor das ocorrências e da formação.

Ao contrário da anterior, o Armamento e Tiro a nível das ocorrências apresenta 5,2% enquanto na formação apresenta 10,0%. Esta é contudo uma área sensível devido a todas as suas características. Aqui a aposta na formação tem de ser elevada, existindo até a nível da FCAA formações específicas, como já foi referido. E embora as ocorrências possam não estar ligadas diretamente a esta área é uma que surge necessariamente em todas, necessitando o militar de estar constantemente preparado para se socorrer da arma de fogo, caso seja necessário. Ligada a esta área encontram-se as Técnicas de Defesa Pessoal ou Técnica Individual de Combate. Esta área a nível das ocorrências somente apresenta 4,9%, indicando que os militares não têm de se socorrer a estas técnicas para resolver as ocorrências. Contudo, a nível da formação apresenta 9,1% devido à importância que estas técnicas representam para a segurança dos militares e dos cidadãos.

Os militares têm de estar preparados fisicamente para fazer face a qualquer situação, e embora a nível das ocorrências não se apresente como significativo (2,6%), talvez por não associarem a atuação diária a este nível de preparação, a nível da formação representa uma grande fatia da formação (12,9%).

A área Fiscal apresenta uma percentagem de ocorrências de 3,6%, sendo por isso pouco significativa, sendo que a nível da formação os valores são idênticos, 2,8%.

Por último, a Ordem Unida representa 1,0% das ocorrências dos militares sendo que em termos de formação apresenta um valor de 0,6%. É normal estes valores serem baixos uma vez que se tratam de militares colocados na vertente territorial e onde o serviço de representação é diminuto.

Perguntou-se aos militares se estes se encontravam preparados para fazer face às ocorrências. Dos 87 militares, 18 (20,7%) responderam que não se encontravam preparados sendo-lhes seguidamente questionado qual o motivo. O motivo principal (52,94%) foi considerado como insuficiente formação, sendo os restantes devido à sua inexperiência ou complexidade da ocorrência.

Importa salientar que a maioria dos militares se encontra preparado para as resolver as ocorrências com a formação atual, contudo ainda existe uma grande percentagem que refere que não se encontram preparados.

Os militares não se sentem preparados uma vez que existem lacunas que são necessárias colmatar. Assim, importa salientar que lacunas são essas e que áreas de formação os militares sentem que deveriam ser mais abordadas.

A figura n.º 10 representa as lacunas e a figura n.º 11 que áreas os militares sentem que deveriam ser mais abordadas. Contudo, aqui as respostas não são unânimes, a área com maior percentagem de lacunas é a Legislação Fiscal com 23,0% contudo só 7,1% dos militares sente que deveria ser mais abordada. As lacunas apresentam-se ao nível da Técnica de Defesa Pessoal (15,9%), do Direito Penal e Processo Penal (14,7%), da Legislação Policial (13,1%) e da Investigação Criminal (12,3%). As áreas que deveriam ser mais abordadas apresentam-se como sendo o Direito Penal e Processo Penal (27,7%), a Legislação Policial (20,6%), as Técnicas de Defesa Pessoal (12,3%) e a Investigação Criminal (10,3%).

Podemos verificar que as áreas referidas<sup>41</sup> são as mesmas, contudo os valores não são simétricos, o que se reflete logo na Legislação Fiscal.

---

<sup>41</sup> Encontram-se consideradas as que apresentam maior relevância, superiores a 10,0%.

## **7.2. Resposta às Questões Derivadas**

### **A Q.D.1 – Como é ministrada a formação contínua nos Destacamentos Territoriais do Comando de Lisboa?**

A resposta a esta questão é dada através das entrevistas efetuadas aos Comandantes de Posto e Comandantes de Destacamento, uma vez que são eles os principais formadores dos seus militares.

A formação contínua é regulada pela FCAA, contudo como referido no início deste ano, entrou em vigor a Circular n.º 01/2016/DO/CO que veio alterar e regular as folgas dos militares, interferindo diretamente no serviço diário destes. Esta Circular veio obrigar a que os Comandantes não possam aplicar, como vinha do antecedente, um dia em que os militares não folgavam e que se destinava à formação contínua.

Assim, podemos analisar a diferença entre o anterior, uma vez que nos inquéritos foi questionado aos militares as horas de formação relativas a 2015, com a atualidade, uma vez que as entrevistas foram aplicadas no decorrer do ano de 2016, após a entrada em vigor desta Circular.

Antes da entrada em vigor da Circular, 39,08% dos militares tinha mais de 7 horas de formação mensal e 24,14% entre 4 e 6 horas, ou seja, 63,22% dos militares (55 militares) tinham mais de 4 horas mensais de formação. Também os Comandantes afirmam que antes da Circular era possível ministrar formação e o modelo era praticável como se pode verificar no segmento P2.3 da tabela n.º 2. Contudo, analisando o pós Circular os Comandantes afirmam que deixaram de ministrar formação uma vez que não é possível determinar horários para tal, verificando-se as análises do segmento P2.2 e P3.1 das tabelas n.º 2 e 3, respetivamente.

Assim, é correto afirmar que atualmente a formação contínua no CTer Lisboa só existe através de plataformas informáticas, nomeadamente via e-mail, os Comandantes remetem a informação para os subordinados, alertando-os de que lhes foi encaminhada informação relevante, como é demonstrado no segmento P2.5 da tabela n.º 2.

### **A Q.D.2 – Quais as matérias/áreas de formação ministradas?**

As áreas de formação apresentam-se na figura n.º 8. Tendo em conta que os militares prestam serviço na vertente territorial importa salientar que as áreas representadas são as que detêm maior relevância.

Assim, e atendendo às tarefas que um militar tem de desempenhar diariamente, discriminadas no Capítulo 2 e Capítulo 3, importa referir que as áreas com maior

importância e que apresentam também elas maior formação são: Direito Penal e Processo Penal, Legislação e Segurança Rodoviária e Legislação Policial. Uma vez que os militares lidam diretamente com a população é necessário que se encontrem aptos nestas três áreas que lhes são diariamente apresentadas. Por outro, lado é necessário que para a sua segurança, segurança da população e de terceiros os militares se sintam à vontade e confiantes no uso de Armamento e em Técnicas de Defesa Pessoal.

Estas são as áreas descritas pelos militares como sendo as mais abordadas a nível da formação contínua no último ano.

### **A Q.D.3 – Em que áreas de estudo se incluem as situações com que os militares se deparam no dia-a-dia?**

Os militares da vertente territorial devido à sua missão têm de intervir numa elevada panóplia de áreas, devido à grande diversidade de ocorrências. Através dos questionários aplicados foi possível determinar em que áreas se inserem as ocorrências a que os militares têm de fazer face diariamente encontrando-se os resultados expressos na figura n.º 9.

Assim, os militares são chamados a intervir principalmente em ocorrências do âmbito do Direito Penal e Processo Penal, Legislação Rodoviária, Legislação Policial e Investigação Criminal.

No Capítulo 2 definiu-se o perfil dos militares na vertente territorial concluindo-se que as suas principais missões, genericamente, passam por “auxiliar o Comandante de Posto a garantir a segurança da comunidade, prevenindo e actuando sobre infracções criminais. Pesquisar informação e informar o Comandante de Posto sobre as ocorrências na área de actuação. Apoiar os cidadãos, informando e esclarecendo as suas dúvidas ou questões” (Ludovino, 2009, p. 27).

Comparando-se estas missões com as áreas de intervenção é notório que elas se interligam. Os militares para garantirem a segurança e atuar sobre as infracções criminais têm de ter presente obrigatoriamente o Direito Penal e Processo Penal, e toda a restante legislação dependendo do âmbito de aplicação. A Investigação Criminal é necessária uma vez que os militares são os primeiros a chegarem ao local do incidente (por exemplo em caso de homicídio ou furto) e têm de ter noções básicas de como proceder nesses casos.

Os militares têm de conseguir esclarecer as dúvidas dos cidadãos, quando estes os vão interrogar sobre alguma legislação o que torna indispensável que estes se encontrem devidamente preparados perante a legislação vigente.

#### **Q.D.4 – Encontram-se os militares preparados para as ocorrências com que se deparam?**

Desde a formação inicial que os militares são preparados para desempenhar as suas funções, contudo essa formação inicial não é suficiente, sendo necessária uma constante atualização e aperfeiçoamento das competências individuais. Surge então a formação contínua para auxiliar os militares a chegarem ao nível desejado.

A maioria dos militares (79,31%) afirma encontrar-se preparados para responder eficazmente às ocorrências, sendo que 20,69% dos inquiridos respondeu que não se encontravam preparados.

Questionando-os sobre a razão para tal, a maioria destes apontou como principal fator a insuficiente formação (52,94%). Devido à sensibilidade das áreas de atuação da GNR é necessário permitir aos militares o acesso a todas as ferramentas que lhes permitam responder corretamente a todas as ocorrências sendo necessário permitir-lhes o acesso à formação contínua.

Uma vez que os questionários foram aplicados antes da entrada em vigor da Circular n.º 01/2016/DO/CO e os valores apresentados são consideráveis é de crer que com a falta de formação contínua que existe atualmente estes valores tendam a aumentar, prejudicando assim o serviço da Guarda. Os próprios Comandantes diretos afirmam que os seus subordinados apresentam dificuldades principalmente nas matérias policiais e em todas as restantes áreas devido à constante alteração da legislação e da diversidade de matérias abordadas como pode ser verificado na tabela n.º 4.

Assim, é correto afirmar que os militares nas matérias mais frequentes desempenham as suas funções corretamente, contudo existem sempre pormenores que podem ser melhorados. Quanto às ocorrências excecionais os militares apresentam mais dificuldades uma vez que não têm as matérias bem consolidadas e recentemente abordadas.

### **7.3. Resposta à Questão Central**

A resposta a esta questão é o culminar de toda a investigação realizada, baseando-se notoriamente nas respostas conseguidas às Questões Derivadas.

#### **Q.C. – De que maneira a formação contínua influencia a atividade operacional dos militares do Comando Territorial de Lisboa?**

A atividade operacional da Guarda comporta todas as atividades desenvolvidas que se constituem em operações ou ações efetivas, sendo o conjunto de todas as missões da Guarda, como havia sido descrito no Capítulo 3<sup>42</sup>.

Assim, todas as áreas de formação que foram abordadas e objeto de estudo durante a investigação decorrem dessa mesma atividade operacional, ou então são fatores ou meios de atingir uma correta intervenção aquando da execução das missões da Guarda.

A execução das missões da GNR tem um carácter contínuo de responsabilidade uma vez que a principal missão da Guarda é assegurar a paz e tranquilidade da sociedade, sendo necessário garantir a segurança da população. Assim, é necessário que os militares se encontrem constantemente preparados para desempenhar as tarefas que lhes forem atribuídas. Advém desta necessidade a importância da formação que se prolonga desde o ingresso (formação inicial) até à passagem para a reserva (formação contínua).

Esta formação contínua permite assim extinguir as principais lacunas e dúvidas existentes nos militares, bem como capacitá-los de novas ferramentas e formas de atuação que vão sendo absorvidas e desenvolvidas pela Guarda. Existe assim uma padronização de procedimentos a nível de todo o dispositivo e a intenção de permitir que os militares atinjam um nível de desempenho ideal (padrão de desempenho operacional relativamente ao modelo de formação da curva de aprendizagem).

O desempenho dos militares encontra-se intimamente ligado com a sua formação. Uma vez alertados e elucidados das matérias que lhes competem quando vão atuar encontram-se mais capazes de o fazer sem dúvidas e hesitações, atuando de forma correta e tornando-se mais autónomos. No sentido oposto, a falta de formação põe em risco desde logo a integridade dos militares e da população, leva a atuações erráticas que posteriormente podem ser colocadas “em praça pública” denegrindo a imagem da Guarda e torna os militares menos confiantes, tornando-se dependentes dos seus superiores para resolver qualquer situação.

A formação contínua torna-se indispensável uma vez que as matérias se encontram em constante alteração, como foi referido no segmento P1.1 da tabela n.º 1.

Considera-se portanto que a formação contínua é um investimento no fator mais importante da Guarda, os seus militares, visando uma melhoria da qualidade do serviço prestado.

---

<sup>42</sup> Capítulo referente à definição e explicação da atividade operacional na GNR.

## CONCLUSÃO

A parte conclusiva desta investigação deve ser expressa desde logo através da retoma do tema em causa, a Formação Contínua. Na sociedade e na GNR muitos são os que a vêem como um fator positivo, porém existem também aqueles que não lhe dão a importância necessária.

A formação contínua é um pilar essencial para a GNR, encontrando-se desde logo prevista legalmente na LOGNR, EMGNR e no RGSGNR.

Atualmente, o modelo de formação em vigor é a FCAA, uma evolução da IAQT que havia sido transposta do Exército para a GNR, contudo devido às necessidades específicas foi indispensável retificar esse modelo. A FCAA baseou-se na IAQT, mas a sua base remete também para modelos de formação existentes tais como o modelo de formação de Desempenho para o Desempenho e a Curva de Aprendizagem ou Equação do Treino. Estes dois modelos adotados internacionalmente, permitem que uma organização estude as suas necessidades e foque a sua componente formativa nas áreas necessárias.

O primeiro modelo (Desempenho para o Desempenho) foca-se em definir concretamente os objetivos da organização, o nível que se espera que os militares atinjam e criar um curso que permita atingir esses objetivos. Assim, é necessário analisar o que se pretende que os militares realizem. Definir os objetivos, criar um curso (método que leve até aos objetivos), validar o curso e por fim analisar os resultados (este passo é realizado através do treino na função), figura n.º 2.

O segundo modelo interliga-se com este e permite à organização definir a formação desde a inicial (Formação Formal) até à Formação de Manutenção, passando obrigatoriamente pela Formação em Exercício e posteriormente Formação na Função ou *on job* (formalizando-se na Guarda pela FCAA). São definidos patamares de proficiência que em função do tempo são superados por parte dos militares, figura n.º 3, com o objetivo de se tornarem autónomos e se possível mestres nos assuntos que lhes competem. A FCAA vai auxiliar os militares durante a transição entre o patamar em que os militares executam tarefas com necessidade de supervisão e o patamar em que passam a desempenhar essas funções autonomamente.

A FCAA foi criada através da diretiva 05/2010/CDF, sendo que a sua implementação no dispositivo decorreu durante o ano de 2011. Os inquéritos por questionário aplicados aos militares do DTer Alenquer tiveram por base o ano de 2015, encontrando-se a FCAA bem cimentada em todo o dispositivo. As horas de formação ministradas nesse ano demonstram que 63,22% dos militares foi alvo de quatro ou mais horas de formação mensais, o que embora não seja o ideal é satisfatório. Contudo, quando entrevistados os Comandantes de DTer e PTer, a realidade atual demonstrou-se alterada.

No início de 2016 foi emanada para o dispositivo a Circular n.º 01/2016/DO/CO referente às folgas de serviço dos militares dos Postos e Subdestacamentos Territoriais. Esta Circular veio definir claramente a existência de cinco grupos de militares que são escalonados para o serviço diariamente e com as folgas definidas e sequenciais, não existindo a possibilidade de existirem dias em que os militares não folguem (um dos grupos).

Ao confrontar a FCAA com a Circular torna-se impossível e impraticável a formação contínua presencial. Os Comandantes não conseguem reunir mais do que três ou quatro militares para sessões de formação contínua uma vez que lhes foi retirada a possibilidade de existir um dia semanal em que os militares não folgavam e que lhes permitia juntar um maior número de militares para ser possível ministrar formação. A formação contínua, se assim se pode definir, que atualmente se realiza cinge-se ao envio de nova legislação ou algum documento através do correio eletrónico para os militares alertando os mesmos para esse facto.

É possível afirmar que a investigação foi positiva sendo possível responder às questões inicialmente propostas, sendo ainda possível aumentar o contexto de abrangência de conhecimento das mesmas.

A formação contínua abrange todas as áreas, sendo o seu foco as matérias com mais ocorrências em cada DTer ou PTer, encontrando-se os Comandantes respetivos alertados e cientes das dificuldades vivenciadas pelos militares e orientando a formação para essas áreas. Contudo, é necessário rever as recentes modificações de escalas que alteraram e impossibilitaram a formação contínua tendo em conta que o serviço prestado pela GNR através dos seus militares, tem de ser o mais prestigioso, digno, eficaz e proficiente possível para que todas as missões sejam executadas competentemente. Contudo, é necessário que se preste aos militares as ferramentas necessárias e fundamentais para a realização dessas missões, nomeadamente a formação contínua.

## **Limitações da Investigação**

A investigação decorreu sem nenhum contratempo que se possa considerar anormal para este tipo de investigações, ainda assim podem ser apontados pontos que serviriam para engrandecer a mesma.

A profundidade de pesquisa da investigação poderia ser maior se fosse possível e praticável analisar-se através de questionários todos os DTer do CTer Lisboa, bem como entrevistar todos os Comandantes diretos desses mesmos militares.

## **Recomendações**

Torna-se essencial ao finalizar o trabalho referir-se que a formação na Guarda é um tema relevante e importante sendo necessário um maior estudo sobre a mesma, especificamente debruçando-se na formação contínua.

Uma futura investigação deveria analisar como a formação contínua evoluiu tendo em conta as recentes alterações, nomeadamente da Circular n.º 01/2016/DO/CO e comparar com o que foi possível clarificar na presente investigação.

Como recomendação para este tipo de investigação é de salientar a utilização de entrevistas semidiretivas abarcando-se assim um conjunto maior de opiniões e informação ligada ao tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. M. (2016). *NEP 522/1ª, Normas para Redação de Trabalhos de Investigação*. Lisboa.
- Assembleia da República. (1998). Resolução do Conselho de Ministros 78/98 de 7 de julho: Programa de Ensino a Distância. *Diário da República, série B, nº154, 3077*.
- Assembleia da República. (2007). Lei nº 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da GNR. *Diário da República, 1ª série, nº213, 80438051*.
- Assembleia da República. (2009). Decreto-Lei nº 297/2009 de 14 de outubro: Estatuto dos Militares da GNR. *Diário da República, 1ª série, nº199, 7662-7700*.
- Assembleia da República. (2010). Despacho nº 10393/2010 de 22 de junho: Regulamento Geral do Serviço da GNR. *Diário da República, 2ª série, nº119, 33856-33891*.
- Assembleia da República. (2014). Lei n.º 35/2014 de 20 de junho: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República, 1ª série, nº117, 3220-3304*.
- Branco, C. (2010). *GNR Contradições e Ambiguidades* (1ª ed.). Sílabo.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Sílabo.
- Ferretti, C. (2008). *Sociedade do Conhecimento e Educação Profissional de nível Técnico no Brasil* (135 ed., Vol. 38). São Paulo: Autores Associados.
- França, V. (2013). Dissertação de Mestrado. *Contributo da formação para o elevado desempenho organizaciona*l. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- GNR. (1994). NEP/GNR - 8.01 . *IAQT - Normas Gerais de Funcionamento*. GNR.
- GNR. (1996). *Manual de Operações* (Vol. 1). CEGRAF/GNR.

- GNR. (2015). *Plano de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.
- GNR. (2016). Circular nº 1/2016 - P de 08 de janeiro. *DO/CO*.
- GNR/CDF. (2010). Directiva nº 05/2010/CDF. *Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Actualização*. Lisboa: GNR.
- Guarda Nacional Republicana. (2015). *Estratégia da Guarda 2020*. Lisboa: DPERI.
- Infopédia. (2003-2015). *Competência*. (P. Editora, Editor) Acesso em 13 de Outubro de 2015, disponível em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/compet%C3%A2ncia>
- Infopédia. (2003-2015). *Formação*. (P. Editora, Editor) Acesso em 11 de Outubro de 2015, disponível em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/forma%C3%A7%C3%A3o>
- Ludovino, A. (2009). Curso de Promoção a Oficial Superior da GNR. *A adequação da formação dos guardas da GNR, face às novas exigências de segurança*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares: Universidade Nova de Lisboa.
- Maior, R. (2005). *As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações*. Paraíba: UFBP.
- Paiva, J. (2011). *Educação* (49 ed., Vol. 25). São Paulo: Educação e Filosofia Uberlândia.
- Pascoal, D. (2015). Sessão PowerPoint apresentada no Curso de Estado-Maior Conjunto. *A Formação nas Organizações*. Lisboa.
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos* (3 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Priberam. (2016). *Atividade*. Fonte: Dicionário Priberam: <http://www.priberam.pt/dlpo/atividade>
- Priberam. (2016). *Desempenho*. Fonte: Dicionário Priberam: <http://www.priberam.pt/dlpo/desempenho>
- Priberam. (2016). *Objectivo*. Acesso em 15 de Março de 2016, disponível em Dicionário Priberam: <http://www.priberam.pt/dlpo/objetivo>
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Souza, A., & Caulliraux, H. (2002). A curva de aprendizagem e seus impactos no comportamento humano nas organizações: um estudo de caso em empresa do setor

automotivo. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba: ABEPRO.

Tomás, M., Antunes, A., Campos, M., Silva, M., & Sousa, M. (2011). *Terminologia de Formação Profissional: alguns conceitos vase -III*. Lisboa: Elo - Publicidade, Artes Gráficas, Lda.

Wieggers, K. (2003). *Software Requirements* (2<sup>a</sup> ed.). Microsoft Press. Acesso em 16 de 05 de 2016, disponível em <http://buhoz.net/public/books/computacion/desarrollo/requerimientos/Software.Requirements.2e2003.pdf>

## APÊNDICES

## APÊNDICE A- Inquérito por Questionário

### Questionário

Sou o Aspirante GNR Infantaria Rui Filipe Gonçalves Carvalho e agradeço desde já a disponibilidade no preenchimento deste questionário.

O presente questionário contribui para a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “*A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares*”, com vista à conclusão do tirocínio e mestrado pela Academia Militar.

Os inquiridos por este questionário são os militares da GNR da categoria profissional de guardas e o objetivo é apurar dados relativamente à formação contínua que estes estão a receber, relativamente às áreas de Formação Geral Militar, Jurídica e Técnico-Profissional, sendo estas essenciais para a atuação do militar no dia-a-dia.

O questionário é anónimo.

Deve ler atentamente cada questão antes de responder.

Alguma dúvida sobre o mesmo poderá contactar-me através de [carvalho.rfg@gnr.pt](mailto:carvalho.rfg@gnr.pt).

### Parte I: Genérico

As respostas a esta parte devem ser quantificadas em anos.

- 1) Que idade tem atualmente?  
a. \_\_\_\_\_.
- 2) Tempo de serviço na GNR, a contar com alistamento?  
a. \_\_\_\_\_.
- 3) Tempo de serviço na vertente territorial?  
a. \_\_\_\_\_.

### Parte II: Formação

As respostas devem ser assinaladas com um **X** na alínea(s) correta(s).

- 1) Quantas horas de formação teve em média por mês no último ano?

- a.  1 a 3.
  - b.  4 a 6.
  - c.  5 ou mais.
- 2) Quem ministrou essa formação?
- a.  Comandante de Destacamento.
  - b.  Comandante de Posto.
  - c. \_\_\_\_\_ . Outro.
- 3) Em que áreas se centrou essa formação? Admite mais que uma resposta.
- a. Formação Geral Militar:
    - i.  Armamento e Tiro.
    - ii.  Técnicas de defesa pessoal ou Técnica individual de combate.
    - iii.  Ordem Unida.
    - iv.  Educação Física e Desportos.
  - b. Jurídica:
    - i.  Penal e Processo Penal.
    - ii.  Legislação Fiscal.
  - c. Técnico-Profissional:
    - i.  Legislação e Segurança Rodoviária.
    - ii.  Legislação Policial.
    - iii.  Investigação Criminal.
- 4) Com que áreas se relacionavam as ocorrências em que participou no presente ano? Admite mais que uma resposta.
- a. Formação Geral Militar:
    - i.  Armamento e Tiro.
    - ii.  Técnicas de defesa pessoal ou Técnica individual de combate.
    - iii.  Ordem Unida.
    - iv.  Educação Física e Desportos.
  - b. Jurídica:
    - i.  Penal e Processo Penal.
    - ii.  Legislação Fiscal.
  - c. Técnico-Profissional:
    - i.  Legislação e Segurança Rodoviária.
    - ii.  Legislação Policial.
    - iii.  Investigação Criminal.
- 5) Tendo em conta as duas questões anteriores, na sua opinião, encontrava-se preparado para responder eficazmente à ocorrência?
- a.  Sim.
  - b.  Não.
- 6) Se respondeu não, qual a razão?
- a.  Insuficiente formação.
  - b.  Complexidade da ocorrência.
  - c.  Inexperiência.
- 7) Quais as áreas em que sente mais lacunas? Admite mais que uma resposta.
- a. Formação Geral Militar:
    - i.  Armamento e Tiro.
    - ii.  Técnicas de defesa pessoal ou Técnica individual de combate.
    - iii.  Ordem Unida.
    - iv.  Educação Física e Desportos.
  - b. Jurídica:
    - i.  Penal e Processo Penal.
    - ii.  Legislação Fiscal.
  - c. Técnico-Profissional:
    - i.  Legislação e Segurança Rodoviária.
    - ii.  Legislação Policial.

iii. \_\_\_ Investigação Criminal.

8) Que áreas deveriam ser mais abordadas? Deve responder tendo em conta as categorias supra referidas. Admite mais que uma resposta.

- a. \_\_\_\_\_.
- b. \_\_\_\_\_.
- c. \_\_\_\_\_.
- d. \_\_\_\_\_.

9) Qual a prioridade de importância, no seu entender, das áreas referidas? Deve responder sendo 1 a de maior importância e decrescendo até 9.

- a. Formação Geral Militar:
  - i. \_\_\_ Armamento e Tiro.
  - ii. \_\_\_ Técnicas de defesa pessoal ou Técnica individual de combate.
  - iii. \_\_\_ Ordem Unida.
  - iv. \_\_\_ Educação Física e Desportos.
- b. Jurídica:
  - i. \_\_\_ Penal e Processo Penal.
  - ii. \_\_\_ Legislação Fiscal.
- c. Técnico-Profissional:
  - i. \_\_\_ Legislação e Segurança Rodoviária.
  - ii. \_\_\_ Legislação Policial.
  - iii. \_\_\_ Investigação Criminal.

Obrigado pela colaboração

Rui Filipe Gonçalves Carvalho

Aspirante GNR Infantaria

## **APÊNDICE B – Guiões das Entrevista**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA Nº1**

#### **ACADEMIA MILITAR**



### **A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares**

**GUIÃO Nº1 – Comandantes de Destacamentos e Postos Territoriais.**

#### **Identificação do Entrevistado**

**Nome:**

**Posto:**

**Função:**

**Local:**

**Data/Hora:**

**Questão nº1** – Qual, no seu entender, a importância da formação, em particular da formação contínua? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço?

**Questão nº2** – Como deveria, no seu entender, ser ministrada essa mesma formação aos militares? Está o modelo atual bem aplicado ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações proporia.

**Questão nº3** – Sente dificuldades em ministrar a formação contínua? Se sim, quais as dificuldades?

**Questão nº4** – Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais lacunas/dificuldades? Direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?

# GUIÃO DE ENTREVISTA Nº2

## ACADEMIA MILITAR



### **A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares**

**GUIÃO Nº2 – Comandante da Escola da Guarda.**

#### **Identificação do Entrevistado**

**Nome:**

**Posto:**

**Função:**

**Local:**

**Data/Hora:**

**Questão nº1** – Qual, no seu entender, a importância da formação, em particular da formação contínua? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço?

**Questão nº2** – Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?

**Questão nº3** – Qual o empenhamento da Escola da Guarda no acompanhamento da formação contínua ministrada no dispositivo?

## **GUIÃO DE ENTREVISTA Nº3**

### **ACADEMIA MILITAR**



## **A formação contínua na Guarda Nacional Republicana: a sua importância no desempenho dos militares**

### **GUIÃO Nº3 – Comando de Doutrina e Formação**

#### **Identificação do Entrevistado**

**Nome:**

**Posto:**

**Função:**

**Local:**

**Data/Hora:**

**Questão nº1** – Qual, no seu entender, a importância da formação, em particular da formação contínua? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço?

**Questão nº 2** – Como deveria, no seu entender, ser ministrada essa mesma formação aos militares? Está o modelo atual bem aplicado ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações proporia.

**Questão nº3** – Tendo em conta a vasta extensão de valências da Guarda, qual a sua opinião relativamente ao modelo de formação contínua em vigor?

**Questão nº4** – Qual o empenhamento do Comando de Doutrina e Formação na elaboração de doutrina a ser ministrada no dispositivo?

## APÊNDICE C – Caracterização dos Entrevistados

Tabela nº 5 – Caracterização dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Nome</b>	<b>Função</b>	<b>Posto</b>
<b>E1</b>	Paulo Alexandre Cordeiro	Comandante do Posto de Arruda dos Vinhos	1º Sargento
<b>E2</b>	José António Campos	Comandante do Posto de Mafra	Sargento-Ajudante
<b>E3</b>	Nuno Miguel Ramos Domingues	Comandante do Posto de Alenquer	2º Sargento
<b>E4</b>	Amilcar Nunes Pascoal	Comandante do Posto de Colares	1º Sargento
<b>E5</b>	Luís Miguel Lima dos Reis	Comandante do Posto de Sobral de Monte Agraço	1º Sargento
<b>E6</b>	João Fernando Reis Rodrigues de Amorim	Comandante do Destacamento de Mafra	Capitão
<b>E7</b>	Ana Isa Vital Ribeiro	Comandante do Destacamento de Vila Franca de Xira	Capitão
<b>E8</b>	Bruno Vicente de Barros Cardoso Ribeiro	Comandante do Destacamento de Sintra	Capitão
<b>E9</b>	Domingos Luís Dias Pascoal	Comandante da Escola da Guarda	Major General
<b>E10</b>	António Manuel Matos Rodrigues Marques	Chefe da Divisão de Formação, Tiro e Treino da Direção de Formação do CDF	Tenente-Coronel

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE D – Análise de conteúdo das respostas às perguntas

Tabela nº 6 – Análise do conteúdo da P1

<b>E</b>	<b>Ideia Chave</b>	<b>Seg.</b>
<b>E1</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É essencial e só assim é possível transmitir uma boa imagem por parte da Guarda.	<b>P1.2</b>
<b>E2</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
<b>E3</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
<b>E4</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.2</b>
	- Retira os militares do serviço diário.	<b>P1.4</b>
<b>E5</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É essencial e só assim é possível transmitir uma boa imagem por parte da Guarda.	<b>P1.2</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
<b>E6</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
<b>E7</b>	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
<b>E8</b>	- As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.	<b>P1.1</b>
	- É essencial e só assim é possível transmitir uma boa imagem por parte da Guarda.	<b>P1.2</b>
	- É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.	<b>P1.3</b>
	- Retira os militares do serviço diário.	<b>P1.4</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 7 – Análise do conteúdo da P2

<b>E</b>	<b>Ideia Chave</b>	<b>Seg.</b>
<b>E1</b>	- Era essencial existir um dia dedicado à formação.	<b>P2.1</b>
	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações.	<b>P2.2</b>
	- A FCAA antes da entrada em vigor da Circular n.º01/2016 DO/CO era eficaz.	<b>P2.3</b>
<b>E2</b>	- Era essencial existir um dia dedicado à formação.	<b>P2.1</b>
	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações.	<b>P2.2</b>
	- A FCAA antes da entrada em vigor da Circular n.º01/2016 DO/CO era eficaz.	<b>P2.3</b>
	- Tornar a formação com quadro próprio (escala definida).	<b>P2.4</b>
	- Deveria existir avaliação com consequências.	<b>P2.6</b>

<b>E3</b>	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - O atual modelo obriga a formação não presencial (principalmente e-mail).	<b>P2.2</b> <b>P2.5</b>
<b>E4</b>	- Era essencial existir um dia dedicado à formação. - O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - O atual modelo obriga a formação não presencial (principalmente e-mail). - Deveria existir avaliação com consequências.	<b>P2.1</b> <b>P2.2</b> <b>P2.5</b> <b>P2.6</b>
<b>E5</b>	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - Deveria existir avaliação com consequências.	<b>P2.2</b> <b>P2.6</b>
<b>E6</b>	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - Deveria existir avaliação com consequências.	<b>P2.2</b> <b>P2.6</b>
<b>E7</b>	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - A FCAA antes da entrada em vigor da Circular n.º01/2016 DO/CO era eficaz. - O atual modelo obriga a formação não presencial (principalmente e-mail).	<b>P2.2</b> <b>P2.3</b> <b>P2.5</b>
<b>E8</b>	- O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações. - O atual modelo obriga a formação não presencial (principalmente e-mail). - Deveria existir avaliação com consequências. - As matérias abordadas deveriam estar padronizadas superiormente.	<b>P2.2</b> <b>P2.5</b> <b>P2.6</b> <b>P2.7</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 8 – Análise do conteúdo da P3

<b>E</b>	<b>Ideia Chave</b>	<b>Seg.</b>
<b>E1</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam.	<b>P3.1</b>
<b>E2</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam.	<b>P3.1</b>
<b>E3</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam. - Motivacionalmente existem militares que não estão predispostos à formação contínua.	<b>P3.1</b> <b>P3.2</b>
<b>E4</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam.	<b>P3.1</b>
<b>E5</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam. - Para quem exerce funções de comando a formação contínua não existe, sendo emanada via informática simplesmente.	<b>P3.1</b> <b>P3.3</b>
<b>E6</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam. - Falta de adjuntos de comandantes de Destacamento e Postos.	<b>P3.1</b> <b>P3.4</b>
<b>E7</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam.	<b>P3.1</b>
<b>E8</b>	- Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam .	<b>P3.1</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela nº 9 – Análise do conteúdo da P4**

<b>E</b>	<b>Ideia Chave</b>	<b>Seg.</b>
<b>E1</b>	- As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).	<b>P4.1</b>
<b>E2</b>	- Competências técnicas e profissionais.	<b>P4.2</b>
<b>E3</b>	- As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).	<b>P4.1</b>
<b>E4</b>	- Não existe uma área específica, com a constante evolução da sociedade é necessária formação me todas as matérias.	<b>P4.3</b>
<b>E5</b>	- As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).	<b>P4.1</b>
<b>E6</b>	- Não existe uma área específica, com a constante evolução da sociedade é necessária formação me todas as matérias.	<b>P4.3</b>
<b>E7</b>	- As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).	<b>P4.1</b>
	- Não existe uma área específica, com a constante evolução da sociedade é necessária formação me todas as matérias.	<b>P4.3</b>
<b>E8</b>	- As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).	<b>P4.1</b>
	- Competências técnicas e profissionais.	<b>P4.2</b>
	- Não existe uma área específica, com a constante evolução da sociedade é necessária formação me todas as matérias.	<b>P4.3</b>

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE E - Codificação das respostas das entrevistas

Tabela n.º10 – Codificação das respostas

<b>Codificação das respostas</b>	
<b>P1</b>	
<b>“Qual, no seu entender, a importância da formação, em particular da formação contínua? De que forma esta afeta positiva ou negativamente o serviço? ”</b>	
<b>Segmentação P1.1</b>	As matérias respeitantes à Guarda encontram-se em constantes alterações.
<b>Segmentação P1.2</b>	É essencial e só assim é possível transmitir uma boa imagem por parte da Guarda.
<b>Segmentação P1.3</b>	É indispensável para a proficiência e correta atuação dos militares.
<b>Segmentação P1.4</b>	Retira os militares do serviço diário.
<b>P2</b>	
<b>“Como deveria, no seu entender, ser ministrada essa mesma formação aos militares? Está o modelo atual bem aplicado ou deveria ser revisto? Se sim, que alterações proporia. ”</b>	
<b>Segmentação P2.1</b>	Era essencial existir um dia dedicado à formação.
<b>Segmentação P2.2</b>	O modelo atual não é praticável e eficaz, são necessárias alterações.
<b>Segmentação P2.3</b>	A FCAA antes da entrada em vigor da Circular n.º01/2016 DO/CO era eficaz.
<b>Segmentação P2.4</b>	Tornar a formação com quadro próprio (escala definida).
<b>Segmentação P2.5</b>	O atual modelo obriga a formação não presencial (principalmente e-mail).
<b>Segmentação P2.6</b>	Deveria existir avaliação com consequências.
<b>P3</b>	
<b>“Sente dificuldades em ministrar a formação contínua? Se sim, quais as dificuldades?”</b>	
<b>Segmentação P3.1</b>	Não é possível ministrar uma vez que não se consegue encontrar horários que a tal o permitam.
<b>Segmentação P3.2</b>	Motivacionalmente existem militares que não estão predispostos à formação contínua.
<b>Segmentação P3.3</b>	Para quem exerce funções de comando a formação contínua não existe, sendo emanada via informática simplesmente.
<b>Segmentação P3.4</b>	Falta de adjuntos de Comandantes de Destacamento e Postos.
<b>P4</b>	
<b>“Em que áreas sente que os militares que comanda apresentam mais</b>	

<b>lacunas/dificuldades? Direciona a formação para as dificuldades do serviço diário?”</b>	
<b>Segmentação P4.1</b>	As matérias policiais devido à necessidade de especialização (estabelecimentos, ambiental, transportes, entre outras).
<b>Segmentação P4.2</b>	Competências técnicas e profissionais.
<b>Segmentação P4.3</b>	Não existe uma área específica, com a constante evolução da sociedade é necessária formação me todas as matérias.

**Fonte:** Elaboração própria

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Plano Curricular do CFG



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA  
ESCOLA DA GUARDA  
DIREÇÃO DE INSTRUÇÃO



Plano Curricular do CFG 2014-2015 - ARMAS

Bloco I - Formação Geral Militar (BI-FGM)					
Módulo	Coef	Unidades Curriculares	Coef	Tempos Letivos	Total
<b>Formação Geral Militar</b>	1	Armamento	1	12	87
		Ordem Unida	1	19	
		Cidadania e Condição Militar	1	10	
		Topografia	1	16	
		Técnica Individual de Combate	1	14	
		Treino Físico Militar	1	16	
				<b>Soma (1)</b>	<b>87</b>
<b>Incorporação</b>				14	63
<b>Exercícios de Campo e Avaliação</b>				42	
<b>Atividades Complementares</b>				7	
				<b>Soma (2)</b>	<b>63</b>
<b>SubTotal (1) = Soma (1) + Soma (2)</b>					<b>150</b>

Bloco II - Formação Escolar (BII-FE)					
Módulo	Coef	Unidades Curriculares	Coef	Tempos Letivos	Total
<b>Jurídico</b>	2	Noções Gerais de Direito	1	15	105
		Direitos Fundamentais	1	15	
		Direito Penal	2	30	
		Direito Processual Penal	2	30	
		Direito Fiscal e Aduaneiro	1	15	
<b>Técnico-Profissional</b>	3	Legislação Policial	3	90	380
		Legislação e Segurança Rodoviária	2	60	
		Tática das Forças de Segurança	2	40	
		Investigação Criminal	1	30	
		Armamento e Tiro	2	60	
		Informações	1	15	
		Organização e Funcionamento da GNR	1	25	
		Módulos Interdisciplinares	2	60	
<b>Sócio-Comportamental</b>	2	Comunicação e Atendimento	1	20	55
		Interpretação e Redação	1	20	
		Ética e Deontologia Profissional	1	15	
<b>Geral</b>	1	Comunicações e Sistemas de Informação	1	30	85
		Saúde e Socorrismo	-	10	
		Inglês	1	25	
		Informática	1	20	
<b>Aptidão Física e Ordem Unida</b>	1	Educação Física e Desportos	1	45	85
		Luta e Defesa Pessoal	1	20	
		Ordem Unida	-	20	
<b>Atividades Complementares</b>		Curso de Adaptação de Condução Cat A+B		40	40
		Palestras/Conferências/Seminários			
		Visitas de Estudo			
		DDI			
				<b>Soma (3)</b>	<b>750</b>
<b>SubTotal (2)=Soma (3)</b>					<b>750</b>
<b>TOTAL = SubTotal (1) + SubTotal (2)</b>					<b>900</b>

Figura nº 12 – Plano Curricular do CFG

Fonte: Plano Curricular CFG