



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa | ECEO | Gestão Avançada de Recursos Humanos

O Impacto da Democracia do Século XXI na Gestão de Talentos das Forças de Segurança

Relatório de Estágio de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientada pelo Professor Doutor Eduardo Tomé

Rita Pendão nº22301765

2025



Centro Universitário de Lisboa | ECEO | Gestão Avançada de Recursos Humanos

Rita Alexandra Rodrigues Pendão

Relatório de Estágio | Gestão Avançada de Recursos Humanos | 2025

O Impacto da Democracia do Século XXI na Gestão de Talentos das Forças de Segurança

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 13/03/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 233/2025, de 10 de março de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Luís de Campos Soares Tomé

Dedicatória

Aos meus avós e pais que nunca duvidaram de mim mesmo quando eu não sabia qual era o caminho a percorrer.

Agradecimentos

A apresentação do presente trabalho não teria sido possível sem a contribuição, por mais pequena que fosse, das pessoas que passo a referir.

Em primeiro, deverei agradecer o apoio incondicional que vivencio vindo dos meus pais e irmão, que nunca me deixaram desistir dos meus sonhos e que me aplaudiram sempre tão alto de forma que eu não notasse em quem não o fazia.

Aos meus avós, que Deus tem, por serem o meu maior exemplo de amor e felicidade, por terem sido as pessoas que me deram vontade de mudar e procurar o meu melhor lado, que deram e dão sentido à vida, podendo ser tudo aquilo que eles mais desejavam que eu me tornasse.

Ao meu orientador de estágio Professor Eduardo Tomé pela organização cedida da estruturação do relatório de estágio.

À minha orientadora de estágio da Polícia Municipal de Lisboa, Dra. Cláudia Cruz, pelo seu saber e palavra sábia para todas as minhas questões e dificuldades e por me receber como parte da equipa desde o primeiro dia.

À equipa extraordinária que tive no Núcleo, desde a Carmen, o Raymundo à Clotilde, por serem a equipa que muitas empresas e organizações deveriam ter e receberem me como se eu pertencesse desde sempre ali.

Aos meus tios, que apesar de tudo, procuram de mim a resiliência e teimosia para avançar com o que ambiciono e com as minhas ideologias.

À Luana, por ser um dos meus refúgios nos momentos de *stress* e por ajudar-me a recordar o que existe de mais bonito na vida é vivê-la com intensidade.

À Mafalda, por ser a amiga que está comigo do início ao fim, por me apoiar e ajudar-me a desenvolver os meus níveis de conhecimento e por ser a amizade que me relembra sempre da minha versão mais bonita.

Ao Rui e ao Gonçalo, por serem os colegas desta longa caminhada que mais acreditaram no meu tema e na minha capacidade de conseguir o pretendido com o estágio, motivando-me sempre a não desistir.

Ao Professor Sérgio Vieira da Silva, um professor do percurso académico anterior, mas que se tornou um grande amigo e apoio em todo o decorrer do processo.

Por fim, mas não menos importante, ao Ruben, por ser incansável em todas as horas, por me lembrar do meu caminho quando me perco e por ajudar-me todos os dias a tornar-me uma melhor versão minha, não me deixando nunca optar pela desistência.

Mas, em especial e mais fundamental, um obrigada a mim mesma, pois sem força própria – por mais sustentada que ela tenha sido – nada seria feito.

Resumo

O presente relatório de estágio explora como a gestão de talentos decorre no Comando da Polícia Municipal de Lisboa, destacando o impacto que a democracia representa na execução das funções das forças de segurança.

O estágio teve como foco diferentes atividades de formações, análises de competências, preenchimento de fichas de caracterização, acompanhamento do curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial, avaliações de desempenhos, procurando aprimorar a gestão de talentos dentro da Polícia Municipal de Lisboa. No decorrer do estágio observaram-se formações técnicas, práticas relacionadas ao policiamento comunitário e o desenvolvimento de métodos de avaliação através do *roleplaying*.

A revisão da literatura aborda a evolução da democracia moderna e dos princípios democráticos aplicados às instituições do setor público, assim como conceitos teóricos da gestão de talentos desde a atração, a retenção e o desenvolvimento de competências. Este estudo destaca as implicações do contexto democrático nas atuais forças de segurança, neste caso específico a Polícia Municipal de Lisboa.

O presente estágio e respetivo relatório proporcionaram contribuições bastante significativas para a compreensão e desenvolvimento de capacidades profissionais para verificar a gestão de talentos no setor público, independentemente das limitações que foram identificadas. Ainda assim, o presente trabalho oferece *insights* relevantes para a melhoria das práticas de formação das forças de segurança estando de acordo aos valores democráticos atuais.

Palavras-Chave: Gestão de talentos, Forças de Segurança, Polícia Municipal de Lisboa, Democracia, Portugal

Abstract

This internship report explores how talent management takes place in the Lisbon Municipal Police Command, highlighting the impact that democracy represents in the execution of the functions of the security forces.

The internship focused on different training activities, skills analysis, completion of characterization sheets, monitoring of the Police Intervention and Defense Techniques course, performance evaluations, seeking to improve talent management within the Lisbon Municipal Police. During the internship, technical training, practices related to community policing and the development of evaluation methods through roleplaying were observed.

The literature review addresses the evolution of modern democracy and democratic principles applied to public sector institutions, as well as theoretical concepts of talent management from the attraction, retention and development of skills. This study highlights the implications of the democratic context on the current security forces, in this specific case the Lisbon Municipal Police.

This internship and its report have provided very significant contributions to the understanding and development of professional skills to verify talent management in the public sector, regardless of the limitations that have been identified. Even so, the present work offers relevant insights for the improvement of security force training practices in accordance with current democratic values.

Keywords: Talent Management, Security Forces, Lisbon Municipal Police, Democracy

Abreviaturas

CCM	Central de Controlo e Mobilidade
CML	Câmara Municipal de Lisboa
NEPC	Núcleo de Estudos, Planeamento e Controlo
PA	Plano de Atividades
PML	Polícia Municipal de Lisboa
PSP	Polícia da Segurança Pública
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RJCE	Regime Jurídico das Contraordenações Económicas
TIDP	Técnicas de Intervenção e Defesa Policial

ÍNDICE

Índice de Figuras	9
Introdução	10
Capítulo 1 – Metodologia	12
Capítulo 2 – Estágio	13
2.1 Polícia Municipal de Lisboa – Núcleo de Estudos, Planeamento e Controlo	13
2.2 Cronograma	14
2.2.1. <i>Mês de Outubro</i>	14
2.2.2. <i>Mês de Novembro</i>	16
2.2.3. <i>Mês de Dezembro</i>	18
2.3 Atividades Realizadas	20
Capítulo 3 – Revisão da Literatura	33
3.1. Democracia do século XXI	33
3.1.1. <i>Definição e Evolução da Democracia Moderna</i>	33
3.1.2. <i>Princípios Democráticos Aplicados às Instituições do Setor Público</i>	34
3.2. Gestão de Talentos	35
3.3. Forças de Segurança – Polícia Municipal de Lisboa	36
3.3.1. <i>Generalidades</i>	36
3.3.2. <i>Carreiras e Postos</i>	37
3.4. O Impacto da Democracia na Gestão de Talentos das Forças de Segurança	38
3.5. Casos Análogos	40
Capítulo 4 – Discussão	44
4.1. Relação do Caso de Estudo com a Teoria	44
4.2. Implicações para a Teoria	46
4.3. Implicações para a Prática	48
4.4. Limitações	49
5 - Conclusão	50
Referências Bibliográficas	51
Anexos	54
Apêndices	56
Índice de Apêndice	56

Índice de Figuras

Figura 1- Carreira de agente – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML	37
Figura 2- Carreira de chefe – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML	37
Figura 3- Carreira de oficial – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML	37

INTRODUÇÃO

O estágio de que agora apresentamos o relatório, visou perceber como ocorre a gestão de talentos no âmbito da área de recursos humanos no Comando da Polícia Municipal de Lisboa. A gestão de talentos é uma área fundamental dentro das organizações, em especial nas forças e serviços de segurança, visto que é onde o capital humano desempenha um papel crucial na manutenção da ordem e também da segurança públicas. Visou também perceber como os princípios democráticos modelam a formação das forças de segurança, no caso específico a Polícia Municipal de Lisboa.

Durante o período de estágio foram realizadas atividades de várias naturezas, como sejam a elaboração de fichas de caracterização, nomeadamente a do curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial, a aplicação de questionários de satisfação e ainda a observação direta de formações práticas. A oportunidade de vivenciar estas experiências permitiram uma compreensão aprofundada dos desafios e das oportunidades que a gestão de talentos poderá ter sobre a Polícia Municipal de Lisboa, como também a utilização de metodologias de avaliação, com especial relevância para o *RolePlaying*, procurando, desta forma, tornar as formações mais úteis ao quotidiano dos operacionais.

A escolha de desenvolver o estágio na Polícia Municipal de Lisboa decorreu da relevância da instituição para a vida na capital, onde desempenha um papel fundamental para a segurança e gestão de espaço público. Na verdade, acredito que a precisa direção dos recursos humanos, no que concerne à gestão de talentos e à sua formação, é demasiado importante no contexto de segurança pública, porque todo o processo operacional deve estar em conformidade com os valores da Democracia, em pleno século XXI, em adaptação aos progressos das sociedades.

Pretendi obter com o estágio o domínio de técnicas essenciais para uma futura profissão de especialista de recursos humanos, podendo aplicar conceitos e teorias também apreendidas ao longo do curso de Mestrado, de forma a entender o quão fundamental é a correta gestão de talentos nas organizações, tendo em vista, sempre, o seu sucesso. A gestão de talentos inclui diferentes pontos de diagnóstico, desde estratégias para atrair talentos, dispor da capacidade para identificar possíveis talentos, podendo identificar os *soft skills* determinantes do sucesso das organizações (Groenewald et al., 2024). Com efeito, o claro funcionamento de uma qualquer organização, pública ou privada, como também para cada profissional de forma a

evitar elevadas taxas de *turnover* e níveis de pouca efetividade no desempenho profissional, depende do bom gestor de talentos.

A revisão da literatura aqui desenvolvida refere-se aos princípios da gestão de talentos, aos aspetos básicos relativos à força de segurança em análise e ao avanço da democracia, assim como a sua gestão e o impacto da dos princípios democráticos sobre a sua atuação.

A norma usada para as referências do presente relatório de estágio é a 7ª edição APA, em conformidade com as diretrizes e normas adotadas pela Escola de Ciências Económicas e Organizações.

Em síntese, a realização do estágio curricular na Polícia Municipal de Lisboa correlacionou as teorias estudadas e as práticas adquiridas, procurando verificar as necessidades sentidas pela mencionada força de segurança para assegurar cabalmente a missão que lhe está atribuída em consonância com os valores democráticos.

Capítulo 1 – METODOLOGIA

No presente capítulo apontam-se as metodologias adotadas para a elaboração do relatório de estágio, especificando como cada tipo de análise usado foi adequado face aos resultados pretendidos. A escolha dos diferentes métodos de análise decorreu da necessidade de compreender o contexto organizacional específico da Polícia Municipal de Lisboa e propor soluções que estejam alinhadas com os respetivos valores do comando e da democracia.

No decorrer do período de estágio foi mais comumente utilizada a análise quantitativa, tendo sido realizados diversos questionários para perceber os diferentes aspetos em estudo. A análise quantitativa acabaria por ser a mais indicada face aos objetivos traçados, tendendo a que se pretendia analisar resultados para testar hipóteses e perceber diferentes opiniões.

A análise qualitativa foi também recorrentemente utilizada, tendo ocorrido uma observação participante de algumas das formações da Polícia Municipal de Lisboa, o que permitiu verificar o contexto em que as mesmas decorriam, assim como perceber os comportamentos humanos e fazer uma correlação com a análise quantitativa anteriormente realizada.

Apesar do uso da análise quantitativa ter sido mais frequente no decorrer do estágio quando comparada com a análise qualitativa, podemos concluir que foi realizada uma análise mista, em particular no desenvolvimento dos conteúdos programáticos e definição dos pormenores atinentes à realização do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial, após a recolha e análise de diferentes dados dos questionários enviados aos formandos, formadores e promotora. Posteriormente, fiz observação participante deste mesmo curso para obter uma análise mais completa, permitindo, não uma análise separada, mas uma maior e melhor compreensão do estudo, reunindo ambas as metodologias.

Antes do uso destes três tipos de análises procedeu-se à leitura de várias obras referentes à definição dos conceitos e termos usados no decorrer da revisão da literatura, como também verificar a legislação em vigor e a Constituição da República Portuguesa.

Capítulo 2 – ESTÁGIO

2.1. Polícia Municipal de Lisboa – Núcleo de Estudos, Planeamento e Controlo

A Polícia Municipal é um serviço vocacionado para o exercício de funções de polícia administrativa, como consta na Lei n.º 19/2004, de 20 de maio, com as especificidades inscritas no Decreto-Lei nº13/2017, de 26 de janeiro. A Polícia Municipal de Lisboa (PML) é constituída por elementos com funções policiais requisitados junto da Polícia de Segurança Pública (PSP), estando sujeitos às regras gerais da hierarquia e de comando da PSP. Ainda na PML exercem também funções indivíduos civis com contrato de trabalho aplicável à generalidade da função pública.

Atualmente, a Polícia Municipal de Lisboa é composta por 429 polícias efetivos, sendo 92,1% do género masculino e os restantes 7,9% correspondentes ao género feminino. Ao nível do efetivo civil, contam com 100 elementos, 59% dos quais do género masculino e os restantes 41% do género feminino, com uma média de idades de 50 anos.

O Núcleo de Estudos, Planeamento e Controlo é responsável por elaborar os instrumentos de gestão – Plano e Relatório de atividades – em articulação com os restantes serviços e subunidades. Ainda desenvolve e cria sistemas de monitorização, avaliação e planeamento de atividades. Ao nível da inovação e qualidade, este núcleo é responsável pela elaboração de estudos, relatórios e pareceres relacionados com as áreas de atuação da PML, garantindo ainda o apoio e a assessoria técnica na elaboração de estudos, como também a coordenação e participação na conceção, implementação e avaliação de projetos. No que respeita à formação, este núcleo procede ao levantamento das diferentes necessidades de formação da PML, tendo em conta a modernização administrativa e as necessidades apresentadas pelos diferentes núcleos e subunidades. Por fim, elabora o Plano de Atividades (PA), o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), o Relatório anual da formação e a gestão das bolsas de todos os formadores da PML.

2.2. Cronograma

2.2.1. Mês de Outubro

Dia	Horas	Funções/Atividades	Objetivos
07/10	3:30	Apresentação da equipa e planeamento de atividades a desenvolver no decorrer do estágio curricular.	Conhecer a equipa e compreender as possíveis atividades a realizar.
08/10	3:30	Reunião de planeamento do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial (TIDP); análise do modelo base da ficha de caracterização.	Identificar os módulos do curso e organizar a informação na respetiva ficha de caracterização.
09/10	3:30	Preenchimento da ficha de caracterização para o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.	Reunir informações necessárias a inserir na respetiva ficha.
10/10	3:30	Realização de um questionário de desempenho profissional e satisfação da equipa do atendimento telefónico da Central de Controlo e Mobilidade (CCM).	Avaliar as necessidades existentes e possíveis melhorias.
11/10	3:30	Realização de um questionário de desempenho profissional e satisfação da equipa do atendimento telefónico da Central de Controlo e Mobilidade para a chefia.	Identificar a formação indicada face às necessidades apresentadas.
14/10	3:30	Realização de um documento com os objetivos gerais e competências a serem desenvolvidas numa formação para o centro de atendimento telefónico da CCM.	Identificar possíveis conteúdos programáticos a lecionar nas formações.
15/10	3:30	Desenvolver diferentes fórmulas no Excel para analisar os dados do questionário referente ao Regime Jurídico das Contraordenações Económicas (RJCE).	Obter <i>feedbacks</i> dos elementos para verificar a eficiência do curso.
16/10	3:30	Finalização do relatório síntese do RJCE em formato pdf; contribuição de ideias para o funcionamento do	Implementar o uso de outro tipo de formatações

		Núcleo no âmbito do Plano de Atividades (PA) e no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) 2025.	para a análise de dados ser mais interativa.
17/10	3:00	Finalização da 1ª parte da ficha de caracterização do Curso de TIDP; sugestão de <i>RolePlaying</i> como método de avaliação.	Finalização da 1ª ficha de caracterização e sugestão de uma metodologia de avaliação.
18/10	3:00	Análise de possíveis competências dos futuros Assistentes Técnicos para ingressar na Polícia Municipal de Lisboa (PML); realização de um guião de entrevista para o concurso de ingresso como Assistente Técnico 2024.	Identificação de competências solicitadas para a função mencionada.
21/10	3:30	Análise do Plano de Atividades de 2024 e identificação de possíveis mudanças a implementar.	Identificar ajustes necessários a realizar no PA e no QUAR.
22/10	3:30	Preenchimento da ficha de caracterização para o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.	Complementar informações da ficha de caracterização.
23/10	3:30	Preenchimento da ficha de caracterização para o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.	Complementar informações da ficha de caracterização.
24/10	4:00	Alteração do plano de sessão da ficha de caracterização do Curso de TIDP e preenchimento dos conteúdos programáticos.	Revisão e adaptação da ficha de caracterização.
25/10	3:00	Análise das respostas dos questionários entregues aos Guardas Florestais referentes módulos lecionados.	Avaliar <i>feedbacks</i> e possíveis melhorias.
28/10	3:30	Análise de possíveis programas para aplicar no PA e QUAR de 2025 da PML.	Analisar diferentes propostas a implementar.
29/10	3:30	Acompanhamento presencial do Curso de Taser e Gás Pimenta para os mestres florestais; verificação da	Verificar os métodos usados para lecionar os conteúdos programáticos e verificar a aplicação da

		metodologia do <i>RolePlaying</i> como método de avaliação.	metodologia do <i>RolePlaying</i> .
31/10	7:30	Desenvolvimento do estudo teórico.	Desenvolvimento da base teórica.

2.2.2. Mês de Novembro

Dia	Horas	Funções/Atividades	Objetivos
04/11	3:30	Realização de um questionário de expectativas para o Curso de TIDP; análise e correção dos conteúdos programáticos a serem lecionados.	Rever as necessidades dos formandos e adaptar os respetivos conteúdos programáticos.
05/11	3:30	Reunião com a orientadora para perceber possíveis melhorias no questionário de expectativas para o Curso de TIDP; análise de um estudo psicossocial do ambiente de trabalho realizado pelo núcleo; alteração de plataforma do questionário a ser aplicado a todos os elementos da Polícia Municipal de Lisboa e funcionários civis.	Verificar melhorias a praticar e analisar o estudo psicossocial anteriormente realizado sobre o ambiente de trabalho.
07/11	3:30	Formatação de <i>links</i> no nome do respetivo conteúdo; análise de dados do resultado do Questionário de Expectativas aos 25 novos Polícias da PML.	Organização e formatação.
08/11	3:45	Reunião com o núcleo para rever as formações a decorrer; definição do <i>merchandising</i> para o Colóquio e pontos a alterar no programa do mesmo; finalização da análise do programa de acolhimento dos novos elementos da PML; análise das respostas ao questionário de expectativas do Curso de TIDP; atribuição da função de realizar o certificado de presença para o I Colóquio das Polícias Municipais.	Identificar expectativas e possíveis necessidades por parte dos novos elementos da PML; rever o programa do Colóquio e definir o <i>merchandising</i> .

11/11	3:30	Realização do certificado para o I Colóquio das Polícias Municipais; definição do <i>flyer</i> do programa do Colóquio; sintetização das questões do guião de entrevistas para os Assistentes Técnicos.	Criar um certificado para o I Colóquio e verificar a programação dos painéis; retificação do guião de entrevistas.
12/11	3:30	Adaptação e retificação do <i>flyer</i> do programa do I Colóquio.	Reajustar o certificado do I Colóquio.
14/11	3:30	Confirmação do <i>flyer</i> dos programas referentes ao I Colóquio das Polícias Municipais.	Ajustar o <i>flyer</i> às mudanças apresentadas.
15/11	1:00	Ajuste dos modelos da apresentação da história das diferentes Polícias Municipais.	Verificar detalhes do <i>flyer</i> para retificar.
19/11	3:30	Verificação dos modelos de apresentação da história das diferentes Polícias Municipais; elaboração do relatório de avaliação do Programa de Acolhimento dos novos elementos da PML.	Verificar e estruturar dados referentes à avaliação.
20/11	3:30	Adaptação do programa do I Colóquio; realização de uma sinopse do programa do Colóquio para ser introduzido no <i>flyer</i> .	Resumir assuntos que se pretendiam ver abordados nos painéis do I Colóquio.
21/11	3:00	Realização do relatório de dados do questionário do Programa de Acolhimento dos novos elementos da PML.	Verificar os dados para identificar pontos cruciais a destacar no futuro programa.
22/11	4:00	Análise do relatório de dados do questionário do Programa de Acolhimento dos novos elementos da PML.	Verificar os dados para identificar pontos cruciais a destacar no futuro programa.
25/11	6:30	Retificação da análise de dados do questionário do Programa de Acolhimento dos novos elementos da PML; visita ao Teatro Aberto; ida à imprensa municipal.	Analisar o espaço disponibilizado para a exposição dos painéis e verificar os rascunhos de impressão para o I Colóquio.

26/11	3:00	Adaptação das cores do certificado de presença do Colóquio; conclusão dos painéis de apresentação da história das Polícias Municipais.	Análise dos detalhes a serem alterados antes do envio do resultado.
27/11	1:00	Realização dos questionários para os formandos, formadores e para a promotora do curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.	Obter o <i>feedback</i> do curso cuja definição dos conteúdos programáticos foi da minha responsabilidade.
28/11	3:30	Presenciei o primeiro dia de avaliação da primeira ação do curso de TIDP; verifiquei a aplicação do <i>RolePlaying</i> como método de avaliação.	Verificar os métodos de avaliação aplicados e verificar o desempenho positivo do uso da metodologia de <i>RolePlaying</i> como avaliação.

2.2.3. Mês de Dezembro

Dia	Horas	Funções/Atividades	Objetivos
02/12	7:00	Finalização do questionário de avaliação do Curso de TIDP para os formandos, formadores e para a promotora do curso.	Obter o <i>feedback</i> do curso cuja definição dos conteúdos programáticos foi da minha responsabilidade.
03/12	7:00	Realização de um questionário de avaliação para ser submetido aos participantes do I Colóquio das Polícias Municipais.	Obter o <i>feedback</i> dos participantes do I Colóquio das Polícias Municipais.
04/12	7:00	Deslocação ao Teatro Aberto para organizar a exposição dos painéis da história das diferentes Polícias Municipais; preparação do <i>merchandising</i> ; verificação do questionário para os participantes do I Colóquio.	Estruturar a exposição e preparar as ofertas aos participantes do I Colóquio por parte da PML.

05/12	8:00	Presenciei o I Colóquio das Polícias Municipais; intervim em dois painéis do programa.	Desenvolver a minha base teórica através dos debates ocorridos, como também intervir com questões que considero fundamentais para o desenvolvimento de temas atuais.
06/12	6:30	Retificação do questionário de satisfação do I Colóquio das Polícias Municipais; estruturação do relatório de dados do questionário de satisfação para o Curso de TIDP; preenchimento do relatório com os dados relativos ao questionário da promotora do Curso de TIDP.	Verificar alterações a introduzir; analisar se os resultados são positivos referente ao Curso de TIDP.
09/12	7:00	Presenciei o Seminário de Ética, Integridade e Prevenção da Corrupção organizado pela Câmara Municipal de Lisboa; intervim durante a apresentação de dilemas.	Obter mais conhecimento e intervir com questões referentes ao tema de forma a desenvolver o meu conhecimento.
10/12	4:00	Presenciei a avaliação dos novos guardas-florestais, tendo como metodologia de avaliação o <i>RolePlaying</i> ; verificação das respostas dos formulários do Curso de TIDP; despedida da equipa.	Verificar como a metodologia de avaliação do <i>RolePlaying</i> pode ser prática em situações futuras; preenchimento da análise de dados da satisfação do Curso de TIDP.

2.3. Atividades Realizadas

1º Dia de estágio – 7/10/2024

Apresentação do espaço e da equipa com que iria realizar o estágio dentro do Núcleo de Estudos, Planeamento e Controlo. Troca de ideias de atividades a desenvolver.

2º Dia de estágio – 8/10/2024

No início do dia, a Dra. Cláudia Cruz informou que iria ocorrer uma reunião de planeamento do curso de “Técnicas de Intervenção e Defesa Policial” (TIDP), com a Subintendente Cláudia Coelho – promotora do curso – e o Agente Pontes – um dos formadores do presente curso. O objetivo era definir os módulos a serem lecionados, os formadores para cada módulo, a duração do curso, a divisão da carga horária e os tipos de formandos pretendidos para o respetivo curso.

Uma vez que o processo seria longo, disponibilizei-me para realizar a ficha de caracterização do Curso de TIDP. Para o efeito, analisei um modelo de uma ficha de caracterização anterior a fim de complementar, com novas informações, a ficha de caracterização do curso.

3º Dia de estágio – 9/10/2024

Iniciei o preenchimento da ficha de caracterização para o Curso de “Técnicas de Intervenção e Defesa Policial”, onde preenchi os módulos, os horários e respetivas datas, os formadores de cada módulo e restantes informações, como o local de formação, a carga horária total e dividida diariamente.

4º Dia de estágio – 10/10/2024

Realizei um questionário de forma a compreender o desempenho profissional e satisfação da equipa do atendimento telefónico da Central de Controlo e Mobilidade (CCM). Isto porque se sabia que havia descontentamento da respetiva equipa, pretendendo-se, pois, e

perceber os motivos de tal sentimento para averiguarmos quais as melhores formações a propor-lhe.

5º Dia de estágio – 11/10/2024

Realizei um questionário de avaliação de desempenho individual e satisfação, desta vez dirigido diretamente ao chefe do atendimento telefónico da CCM. Imprimi ambos os questionários para que a Dra. Cláudia Cruz pudesse apontar possíveis melhorias e/ou alterações ao questionário para ser, entretanto, apresentado durante a reunião de comando.

6º Dia de estágio – 14/10/2024

A Dra. Cláudia Cruz solicitou que realizasse um documento a mencionar os objetivos gerais, os recursos materiais necessários, os módulos e as competências a desenvolver com a futura formação para o centro de atendimento telefónico da CCM.

Iniciei a apresentação de um relatório síntese onde fiz uma análise de dados obtidos da formação relativa ao Regime Jurídico das Contraordenações Económicas.

7º Dia de estágio – 15/10/2024

Procurei desenvolver diferentes fórmulas no Excel de maneira a conseguir analisar os dados existentes para poder dar seguimento à apresentação relativa ao relatório síntese do RJCE que fazer na plataforma CANVA.

8º Dia de estágio – 16/10/2024

Reuni-me com a Dra. Cláudia Cruz para lhe dar conhecimento do progresso da apresentação do relatório síntese. Após a adaptação de pequenos detalhes, finalizei o relatório e enviei-o em formato de apresentação e não em PDF – algo que habitualmente não o faziam. Sugeri este novo método pois torna-se uma forma de as apresentações poderem ser mais interativas para quem deverá realizar a sua análise.

Contribuí com ideias para o futuro funcionamento do Núcleo no âmbito da elaboração do Plano de Atividades da PML e respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização para 2025, tendo sugerido:

- plataforma de *feedback* contínuo – onde para além de *feedback* entre equipas, possam ser submetidas sugestões como também elogios em formato anónimo;
- existência de um *briefing* a mencionar o *feedback* relativo à semana anterior de trabalho de forma a percecionar desenvolvimentos e melhorias nas execuções de tarefas;
- *workshops* sobre a saúde mental e saúde física;
- semana dedicada à saúde mental – através de palestras sobre o tema e atividades práticas;
- acesso a um contacto telefónico de apoio psicológico 24horas/7dias tendo em conta a confidencialidade e anonimato;
- existência de um mentor para os novos trabalhadores;
- programa de boas-vindas à PML – através de um *PowerPoint* interativo, finalizando com um vídeo de boas-vindas por parte do mentor;
- formações com diferentes públicos-alvo – cidades grandes, aldeias, instituições sociais, bairros, etc. – de forma a desenvolver novos métodos de perceção e ações perante situações específicas;
- parcerias com programas de inglês – *Wall Street English*;
- formações para o conhecimento base do inglês, colocando maior ênfase em termos mais utilizados na PML;
- programas de formação entre as forças de segurança de forma a promover a troca de conhecimentos e de práticas, reduzindo a ideia social de “competitividade” entre forças.

Recebi a informação que poderei vir a acompanhar as entrevistas aos assistentes técnicos que virão para a Polícia Municipal de Lisboa, realizando um guião de entrevista como suporte à concretização da entrevista.

Dei continuidade à pesquisa de módulos para a formação dirigida aos elementos do atendimento telefónico da CCM.

Finalizei a primeira parte da ficha de caracterização para a possível formação a decorrer para o centro de atendimento telefónico da CCM;

Sugeri o *RolePlaying* como método de avaliação da respetiva formação.

10º Dia de estágio – 18/10/2024
--

Analisei a lista das 15 competências que a Polícia Municipal de Lisboa procura reunir num Assistente Técnico, a saber (Anexo I):

- realização e orientação para resultados: existir um compromisso com os objetivos e a perseverança em alcançar as metas previamente definidas, como também estabelecer prioridades em atividades com maior valor para o serviço;
- orientação para o serviço público: assumir os valores e as regras dos serviços, promovendo uma boa imagem do setor que representa, como ainda revelar disponibilidade para com os diversos elementos dos serviços;
- conhecimentos e experiência: possuir conhecimentos práticos e técnicos correspondentes ao posto de trabalho, assim como preocupar-se em desenvolver os seus conhecimentos e experiências profissionais;
- organização e método de trabalho: organizar antecipadamente as diferentes tarefas a executar e respeitar o cumprimento de prazos;
- adaptação e melhoria contínua: encarar as diversas atividades a realizar como oportunidades de crescimento e manter-se atualizado através da pesquisa de informação;
- coordenação: ter a noção das responsabilidades e objetivos definidos, como também assumir decisões e responder por elas;
- trabalho de equipa e cooperação: integrar-se em equipas de natureza policial-civil e contribuir para o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho;
- inovação e qualidade: executar as tarefas de forma crítica e resolver criativamente problemas não previstos;
- comunicação: adaptar a linguagem aos diferentes tipos de interlocutores e expressar-se oralmente de forma clara e precisa;
- relacionamento interpessoal: capacidade de interagir com os diferentes tipos de personalidades;

- iniciativa e autonomia: ter atitude dinâmica e executar as tarefas de forma autônoma;
- otimização de recursos: adotar procedimentos visando a redução do consumo de recursos;
- responsabilidade e compromisso com o serviço: compreender a importância do seu posto de trabalho e tratar de forma confidencial toda a informação a que tem acesso;
- análise da informação e sentido crítico: analisar de forma crítica e lógica a informação obtida, assim como capacidade para lidar com tarefas mais complexas;
- tolerância à pressão e contrariedades: manter-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.

Com base na lista de competências analisada e resumida, realizei um guião de entrevista para o concurso de ingresso como Assistente Técnico de 2024 (Apêndice I).

11º Dia de estágio – 21/10/2024

Iniciei a análise do Plano de Atividades (PA) de 2024 com vista a saber o que nele consta e perceber possíveis mudanças/ inovações a introduzir no próximo PA, a ter início no mês de novembro.

12º Dia de estágio – 22/10/2024

Adicionei pontos específicos relativos à ficha de caracterização do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

13º Dia de estágio – 23/10/2024

Verifiquei e acresci a informação cedida dos planos de sessão para a restante elaboração da ficha de caracterização do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

14º Dia de estágio – 24/10/2024

Realizei toda uma alteração no plano de sessão da ficha de caracterização do Curso de TIDP anteriormente cedido e estive a realizar uma pesquisa de forma a perceber possíveis conteúdos programáticos que poderiam ser relevantes abordar nos módulos definidos durante a primeira reunião que presenciei. Optei por conteúdos programáticos correlacionados com o tipo de trabalho que os Polícias Municipais desempenham e, face aos acontecimentos atuais, propor novas formas de procedimento, com especial destaque para métodos inovadores em matéria de uso de meios de coação física (Apêndice II).

15º Dia de estágio – 25/10/2024

A Dra. Cláudia Cruz sugeriu que eu fizesse um programa de forma a implementar os dois pontos abordados no Plano de Atividades de 2025.

Analisei as respostas aos questionários dos Guardas Florestais relativamente aos módulos lecionados, assim como verifiquei se poderiam ocorrer melhorias nos respetivos conteúdos programáticos.

16º Dia de estágio – 28/10/2024

Estudei possíveis programas para serem aplicados no Plano de Atividades e QUAR de 2025 da PML.

Iniciei um documento com sugestões para a melhoria do Curso dos Guardas Florestais, tendo em devida consideração os diferentes módulos já lecionados e implementados no curso entretanto a decorrer.

17º Dia de estágio – 29/10/2024

Acompanhei presencialmente o segundo dia – componente prática – do Curso de Taser e Gás Pimenta para os Mestres Florestais, onde tive a oportunidade de verificar a aplicação do *RolePlaying* como metodologia. Numa fase inicial, os elementos deveriam disparar o taser para uma placa (correspondente ao indivíduo em incumprimento) nas áreas corporais corretas para imobilizá-lo mas que, tecnicamente, não colocam a vida em risco. De seguida, aos grupos, um com 4 e outro com 3 elementos, foi relembrada a distância de segurança e como deve ser usado

o gás pimenta para imobilizar indivíduos com comportamentos desordeiros. Por fim, deslocámo-nos até ao pavilhão polidesportivo da PML, onde os Mestres Florestais foram surpreendidos com um método de avaliação diversificado: um dos agentes representava um indivíduo em incumprimento – alcoolizado e com possível ameaça com recurso a arma branca – num local de acesso condicionado, devendo os Mestres Florestais abordá-lo e usar o taser de forma correta, se necessário.

18º Dia de estágio – 31/10/2024

Desenvolvi o meu estudo teórico sobre os conceitos de democracia moderna e também generalidades relativas às Forças de Segurança.

19º Dia de estágio – 04/11/2024

Foi-me possível trabalhar remotamente, tendo-me a Dra. Cláudia Cruz solicitado um questionário de expectativas para o Curso de TIDP, a ter início no dia 11 de novembro (Apêndice III). Uma vez finalizado, enviei-o para a Dra. verificar se seria necessário melhorar algum ponto.

Analisei novamente os módulos que outrora defini e sofreram as adaptações devidas para perceber o que seria mais indicado submeter no questionário.

20º Dia de estágio – 05/11/2024

Reuni-me com a Dra. Cláudia Cruz para perceber as atividades a desenvolver. A Dra. apresentou-me melhorias a introduzir no questionário enviado no dia anterior, realizei as devidas alterações e reencaminhei-o aos respetivos formandos. Na sequência das informações obtidas por este último, realizei uma análise das respostas e enviar aos formadores para que estes pudessem melhor corresponder às expectativas dos formandos.

Foi-me cedido um documento de um estudo psicossocial do ambiente de trabalho realizado pelo Núcleo onde estagiei, para meu conhecimento e análise.

Introduzi no *Google Forms* um questionário devidamente retificado dirigido a todos os elementos da PML, incluindo os civis, de forma a rececionar diferentes pontos de vista relacionados com o estudo psicossocial do ambiente de trabalho, previamente analisado.

21º Dia de estágio – 07/11/2024

Apreendi a formatar um *link* diretamente direcionado ao seu conteúdo.

Iniciei a análise de dados e apresentação na plataforma CANVA dos resultados do questionário de expectativas realizado aos 25 novos elementos da PML.

22º Dia de estágio – 08/11/2024

Reunião com o núcleo para reaver as próximas formações a decorrer;

Reunião para definir *merchandising* para o I Colóquio das Polícias Municipais e sugestões para finalizar o *flyer* do programa.

Finalizei o relatório da análise de dados do programa de acolhimento dos novos elementos da PML (Apêndice IV).

Iniciei a análise do questionário enviado aos elementos que irão realizar o Curso de TIDP. Fiz um relatório de dados e enviei à Dra. Cláudia Cruz para que os formadores pudessem ter a ideia das expectativas dos formandos de forma a poderem adaptar-se.

Foi-me atribuída a função de realizar o certificado para o I Colóquio a decorrer no dia 5 de dezembro, tendo comparado diversas opções.

23º Dia de estágio – 11/11/2024

Realizei o certificado para o I Colóquio das Polícias Municipais (Apêndice V);

Iniciei o *flyer* para entregarmos aos convidados de forma a verificarem o programa previsto.

Reanalisei o guião de entrevistas para os futuros assistentes técnicos de forma a sintetizar mais as questões.

24º Dia de estágio – 12/11/2024

Adaptação do *flyer* relativo ao programa do I Colóquio.

25º Dia de estágio – 14/11/2024

Confirmação de informação do *flyer* relativo ao programa do I Colóquio.

26º Dia de estágio – 15/11/2024

Ajuste dos modelos para apresentação da história das diferentes Polícias Municipais.

27º Dia de estágio – 19/11/2024

Continuação do ajuste dos modelos para apresentação da história das diferentes Polícias Municipais.

Elaboração do relatório de análise de dados de avaliação do programa de acolhimento dos novos elementos da PML após seis meses (Apêndice VI).

28º Dia de estágio – 20/11/2024

Adaptação do programa do I Colóquio em resultado das mudanças ocorridas.

Realização de uma sinopse do programa do I Colóquio para constar no convite do evento (Apêndice VII).

29º Dia de estágio – 21/11/2024

Relatório de dados do questionário de seis meses do programa de acolhimento dos novos elementos da PML.

30º Dia de estágio – 22/11/2024

Análise do relatório de dados do questionário de 6 meses do programa de acolhimento dos novos elementos da PML.

31º Dia de estágio – 25/11/2024

Retificação da análise de dados do questionário de seis meses do programa de acolhimento dos novos elementos da PML.

Visita ao Teatro Aberto para perceção de como o colóquio irá decorrer.

Deslocação à imprensa municipal.

32º Dia de estágio – 26/11/2024

Adaptação de cores do certificado após análise do rascunho obtido.

Conclusão da apresentação das Polícias Municipais que estariam presentes no colóquio.

33º Dia de estágio – 27/11/2024

Realização dos questionários de avaliação do Curso de TIDP para os formandos, formadores e para a Subintendente Cláudia Coelho.

34º Dia de estágio – 28/11/2024

Acompanhei presencialmente o primeiro dia de avaliação – Módulo 8, da primeira ação do curso de TIDP no Parque Florestal de Monsanto (Apêndice VIII). Todos os conteúdos programáticos estiveram em método de avaliação no decorrer do dia, onde houve situações com fatores surpresas para que promova a reação das forças de segurança com perigos desconhecidos aplicando os métodos corretos e legais.

35º Dia de estágio – 02/12/2024

Finalizei o questionário de avaliação do Curso de TIDP para os formandos (Apêndice IX), para os formadores (Apêndice X) e para a promotora do Curso – Subintendente Cláudia Coelho (Apêndice XI).

36º Dia de estágio – 03/12/2024

Comecei por realizar um questionário de avaliação a dirigir aos participantes no I Colóquio das Polícias Municipais, subordinado ao tema “Segurança Urbana e Comunidades Locais”, a fim de aferir o seu grau de satisfação relativamente ao mesmo.

37º Dia de estágio – 04/12/2024

Desloquei-me, juntamente com a Dra. Cláudia Cruz e com o Dr. Luís Marques, durante a manhã, ao Teatro Aberto para organizar a exposição dos painéis das histórias das 18 Polícias Municipais de Portugal, tendo ainda preparado o *merchandising* que ia ser entregue aos convidados, a saber: um *flyer* do programa do I Colóquio e uma sinopse dos temas que seriam abordados, uma caneta, uma borracha e um caderno da Câmara Municipal de Lisboa, um livro relativo a “O Regime Jurídico das Polícias Municipais de Lisboa e do Porto”, contando com o contributo de diversos autores, com destaque para Luís Alves, atual 2º Comandante da Polícia Municipal de Lisboa, assim como o Certificado de Presença já por mim anteriormente realizado.

Durante a parte da tarde, verifiquei o questionário junto da Drª Carmen, socióloga do Núcleo, tendo em acertar os detalhes e dar então como concluída a estruturação do questionário de avaliação de satisfação a submeter aos participantes do I Colóquio (Apêndice XII).

38º Dia de estágio – 05/12/2024

Tive o privilégio e o gosto de assistir ao I Colóquio das Polícias Municipais, sob o tema de “Segurança Urbana e Comunidades Locais”, onde foram abordados diversos assuntos com enorme relevância para a temática deste relatório. Iniciou-se com a intervenção do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Carlos Moedas, que afirmou: “A Polícia Municipal, para mim, para a cidade, é um símbolo, é um símbolo da ordem social e essa ordem social é a base da nossa cidade, é a união que temos na nossa cidade, é um símbolo de Lisboa. E esse símbolo de Lisboa que sente um bem comum e esse bem comum tem uma estrutura e essa estrutura do bem comum que nós trazemos à cidade que é as pessoas sentirem-se seguras vem da segurança que lhe transmitimos. E essa segurança é, sem dúvida, como dizia aqui o Ministro Leitão Amaro, indo atrás no tempo para citar grandes autores, realmente aquilo que mais precisamos porque sem segurança não há bem-estar; ninguém consegue estar numa cidade em que não sinta segurança. Se não sentir segurança, não há bem-estar social, mas também sem segurança não

há bem-estar económico, não há desenvolvimento da economia, não há estabilidade e o país não pode funcionar. Portanto, a vossa profissão é dar esse garante de sentirmos a estabilidade, sentirmos a segurança e para isso termos a capacidade de ter uma cidade que é vibrante e que tem oportunidades e em que as pessoas se sentem bem” (Moedas, 2024).

Durante o “Painel I: Comunidades Locais: Caminho para a Coesão e Integração” foram evocados autores clássicos, como John Locke e Thomas Hobbes, que assumem que a segurança é uma prioridade, e ainda Nicolau Maquiavel, para quem cabe à Polícia ter a capacidade de manter o regime. O Prof. Doutor Miguel Morgado, docente universitário, mencionou: “No regime democrático a ordem da legalidade é a ordem democrática, até porque não há outra. Quem é agente da autoridade é aquele que faz cumprir a ordem da legalidade, volto a dizer, que num regime democrático significa a ordem da democracia. A ordem da democracia queremos nós que seja todos os dias, a ordem da justiça e da liberdade; portanto um polícia é e deve ser, e não pode ser interpretado de outra maneira, como um agente da autoridade, neste caso da autoridade democrática, e muitas vezes o polícia é o primeiro rosto numa emergência ou que não tem de ser de emergência, dessa autoridade democrática” (Morgado, 2024).

39º Dia de estágio – 06/12/2024

Procedi à retificação do questionário de avaliação de satisfação do I Colóquio das Polícias Municipais e enviei o respectivo *link* à Dra. Cláudia Cruz para que fosse enviado a todos os participantes do evento.

Estruturei o relatório de análise de dados do questionário de satisfação do Curso de TIDP para a promotora e Subintendente Cláudia Coelho, para os formadores e ainda para os formandos. Iniciei a análise dos dados obtidos do questionário de satisfação do Curso de TIDP entretanto disponibilizados por alguns dos formandos, dos formadores e ainda da promotora, a Subintendente Cláudia Coelho (Apêndice XIV).

40º Dia de estágio – 09/12/2024

Tive o privilégio de assistir ao Seminário de Ética, Integridade e Prevenção da Corrupção organizado pela Câmara Municipal de Lisboa, onde foram discutidas várias aceções de ética, assim como também regulamentos gerais. Houve ainda tempo para debate de dilemas previamente apresentados até que ocorreu a intervenção de funcionários da Câmara

mencionando o seu descontentamento com a falta de ética prevalecente na Câmara Municipal de Lisboa e a corrupção vivenciada, o que acabou por gerar um generalizado sentimento de mal-estar.

41º Dia de estágio – 10/12/2024

O último dia de estágio foi um dia mais leve, tendo presenteado toda a equipa com uns pequenos mimos como forma de gratidão e reconhecimento pela confiança que me atribuíram.

Presenciei ainda a avaliação dos Guardas-Florestais e verifiquei a aplicação da metodologia de *RolePlaying* como um dos métodos de avaliação.

Verifiquei se já existiam mais respostas aos questionários de avaliação do Curso de TIDP de forma a atualizar o relatório de dados. Mencionei ainda que, mesmo que não obtivesse todas as respostas durante o presente dia, não me importava de ir verificando e atualizando o relatório ao longo das restantes semanas, porquanto fui eu a iniciá-lo.

Capítulo 3 – REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Democracia do Século XXI

3.1.1. *Definição e Evolução da Democracia Moderna*

Considerando os regimes políticos democráticos que foram existindo, é difícil estabelecer uma definição única de “democracia”, sendo que esta depende de diversos fenómenos. Não obstante a ausência de uma definição universal de “democracia”, existe uma concordância quanto aos seus objetivos, designadamente o facto de que a democracia moderna procura mitigar as diferenças sociais e também as desigualdades entre classes, visando promover um acerto de oportunidades e um crescimento social igualitário. Esta democracia moderna é distinta da democracia considerada “antiga” que outrora foi manifesta através das *polis* gregas (Angelis, 2020).

Portugal iniciou o processo de democratização no ano de 1974, na sequência de um golpe de Estado militar, que pôs termo a um regime autoritário. Através da institucionalização democrática, Portugal procurou modernizar-se de forma a reduzir a diferença relativamente a outros países europeus já democratizados. Assim, a democracia passou a ser vista não só como um governo do povo para o povo como também uma forma de governo de um Estado (Cunha, 2017).

A consolidação deste modelo de governação deve garantir a promoção, nem que seja aparentemente, da igualdade entre todos os cidadãos, tal como também deve ser feita a eleição dos membros do governo de forma liberal por parte dos cidadãos (Cunha, 2017).

A existência de uma democracia efetiva é realçada através da consolidação e das qualidades das instituições existentes, respeitando os direitos dos cidadãos através da sua maior ou menor capacidade para intervir em processos decisoriais (Cunha, 2017).

Tal como consta no art.º 2º da Constituição Portuguesa, “[a] República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

3.1.2. Princípios Democráticos Aplicados às Instituições do Setor Público

De acordo com Rui de Matos (2014), “[o] tema da Segurança, primeiro fim do Estado, é indissociável da democracia e da liberdade, e é crucial na medida em que se trata de um desígnio dos homens (que amam a liberdade) e remete para o cuidado com a própria conservação do Estado, assim como com o bem-estar dos seus cidadãos e bens, independentemente do país e da conjuntura em que viviam”.

A democracia do século XXI acaba por ser ameaçada por diferentes fenómenos, um deles sendo a patologia social que desenvolve uma desacreditação da democracia perante as diferentes instituições. Neste âmbito, merece particular relevo a comunicação social porque é através dela que a esmagadora maioria dos cidadãos aprecia o desempenho das instituições. Em conformidade, a credibilidade das instituições democráticas pode ser posta em causa pela simples ação dos meios de comunicação social (Cunha, 2017).

A comunicação social tem vindo a influenciar a sociedade através da transmissão de informação que, por sua vez, fundamenta práticas políticas criadas pelos cidadãos e não pelo próprio Estado. Tanto o sistema político como o judiciário, e respetivas instituições, estão perante uma ameaça porquanto as suas ações são condicionadas pela informação que trespassa o conjunto da sociedade. Por norma, as instituições associadas ao sistema judicial são as que sofrem mais efeitos provocados pela mediatização, a qual visa promover conteúdos que, fundados num aparente senso comum, promovem conflitos e animosidades entre as diferentes instituições e o conjunto dos cidadãos.

O Estado é a principal organização política da sociedade, cujo objetivo é garantir o bom funcionamento social e ainda cumprir com as obrigações existentes como regulador da vida social.

A democracia requer a existência de duas dimensões. Uma primeira dimensão que possa proporcionar a vida em liberdade de forma pacífica entre os indivíduos e as instituições, como também deverá existir uma dimensão relacionada com a promoção de uma organização da vida política e uma governação que assegure a relação entre os indivíduos da sociedade e as instituições, respeitando os diferentes interesses e poderes. Contudo, o que aparenta estar a acontecer é a ausência de interesse da sociedade pelas instituições políticas, pela governação e pelos respetivos elementos do setor público, pese embora o reconhecimento geral da democracia como o regime político preferível a qualquer outro tipo, sendo, por isso, aceite como um dado adquirido do contexto sociocultural europeu contemporâneo (Barreiros, 2010).

O sociólogo Anthony Giddens (2005) menciona que nem sempre os movimentos sociais e/ou grupos de autoajuda são totalmente democráticos nos objetivos que ambicionam, alguns deles dedicando-se a desprestigiar toda a estrutura das instituições democráticas. Este tipo de movimentos sociais é muitas vezes liderado por demagogos, que transmitem uma emoção em massa que poderá ser vista como a própria antítese da democracia dialógica.

Em suma, num Estado de direito democrático, as decisões tomadas são constitucionalmente válidas, não carecendo por isso de ser aceites por todos os destinatários, porque cabe ao Estado a capacidade de equilibrar as decisões com as aspirações dos diversos grupos de cidadãos (Sousa, 2013).

3.2. Gestão de Talentos

A primeira definição conhecida de gestão de talentos ocorreu nos anos 1990 por parte do estudo da *McKinsey Quarterly*, a partir do termo “guerra de talentos”, sendo definida como a prioridade para o desenvolvimento das organizações (Chambers et al., 1998). Podemos entender que a gestão de talentos se refere à estratégia de atração de talentos, à sua identificação, ao seu desenvolvimento no seio das organizações e também à forma de os reter, visto que são eles que proporcionam o acréscimo de valores positivos à organização (Groenewald et al., 2024).

Abordar o conceito de gestão de talentos implica destacar um dos departamentos mais cruciais dos Recursos Humanos para que as organizações desenvolvam corretamente as diferentes tarefas atribuídas. Tarique e Schuler definem a gestão de talentos como um processo sistemático para a Gestão de Recursos Humanos, onde são alinhadas estratégias das organizações para a retenção de talentos (Tatoglu et al., 2016).

Segundo Lewis e Heckman (2006), a gestão de talentos pode ser analisada de três formas diferentes. A primeira pode ser através de um conjunto de práticas dos recursos humanos, como tarefas desenvolvidas ou áreas especializadas, desde o recrutamento à seleção, ao desenvolvimento da carreira e à sua progressão. Uma segunda perspetiva refere-se à retenção de talentos, sendo que as organizações pretendem reter elementos com as competências necessárias para estarem alinhados com os objetivos ambicionados por determinada instituição, tendo em conta que deve existir uma sólida compreensão do peso do bom funcionamento interno para o sucesso da imagem transmitida para o exterior. Por fim, a terceira perspetiva aborda de forma mais geral a definição em si, através da qual são estabelecidas duas visões de

observação do conceito. Uma primeira visão vê o talento como algo absoluto e um recurso crucial que deverá ser gerido por parte dos Recursos Humanos de forma a mantê-lo e a progredi-lo. Ao invés, a segunda visão refere que as organizações devem ser capazes de desenvolver diferentes *skills* nos diferentes elementos representantes das organizações, não estando apenas focados em procurar atrair novos talentos já com determinadas competências, dando oportunidade ao desenvolvimento de mais profissionais internamente.

Em suma, podemos perceber que a gestão de talentos, independentemente das diferentes perspetivas, é apreciada como um conjunto de processos a implementar no seio das instituições visando não só o seu benefício, como também o desenvolvimento das diferentes competências dos profissionais a nível individual, não os olhando apenas como um recurso a adquirir, mas também a manter.

3.3. Forças de Segurança – Polícia Municipal de Lisboa

3.3.1. Generalidades

Deve-se considerar que existem diversas formas de Estado – no caso do Estado português este é um Estado Unitário Simples.

As forças de segurança devem ser esmagadoramente vistas como o símbolo formal do Estado, sendo que estão presentes na nossa sociedade de forma a poderem mitigar o crime dentro das comunidades (Dias & Andrade, 2013). Foi com o XIII Governo Constitucional (1995-1999) que se oficializou a vontade política da existência da polícia municipal, visando a “[a]tualização do modelo policial português e seu ajustamento no quadro de referências constitucional, consagrando um acréscimo ponderado da participação dos municípios, através da criação de polícias municipais (...)” (Portugal, 1995).

O tema da “Polícia Municipal” tem feito parte da agenda política nacional procurando estabelecer a criação de um maior vínculo entre os polícias nacionais e as respetivas localidades.

3.3.2 Carreiras e Postos

Atualmente a Polícia Municipal de Lisboa é constituída por elementos requisitados à Polícia Segurança Pública, sendo sujeitos às mesmas normas e carreiras. Por isso, os seus distintivos são os mesmos, a saber:



Figura 1- Carreira de agente – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML



Figura 2- Carreira de chefe – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML



Figura 3- Carreira de oficial – adaptado ao atual Quadro Orgânico da PML

3.4. O Impacto da Democracia na Gestão de Talentos das Forças de Segurança

O contexto da natureza da democracia da sociedade embarca consigo diferentes implicações para a forma como são geridas as forças de segurança e ainda como elas passam a ser vistas pelos cidadãos no século XXI. Numa sociedade livre, é crucial que a polícia seja respeitada, mesmo quando, excepcionalmente, ocorrem consequências trágicas da sua ação... mas todos os seres humanos erram! Contudo, quanto mais as pessoas acreditarem no desempenho das forças de segurança e na gestão da autoridade mais rapidamente o sistema irá funcionar de forma correta e cordial (Cordnet, 2019).

Na sociedade atual, o Estado é a principal organização política, devendo garantir o bom funcionamento da sociedade; caso não cumpra as obrigações enquanto entidade reguladora da vida social, acabará por prejudicar todo o ponto social. A sensação de segurança é hoje entendida como a função que o Estado deverá garantir, abrangendo domínios relacionados com a defesa externa e interna e com a segurança de bens e pessoas. Contudo, não se trata de uma função fácil, devendo resultar de uma cooperação entre a função do Estado e o trabalho dos elementos da sociedade (Lopes, 2010).

As novas realidades da modernidade requerem uma concordância absoluta entre, no caso presente, a Polícia Portuguesa e o Estado – democrático. Isto é tão mais válido quanto as novas perceções criam fraturas passíveis de gerar forte confrontação social (Dias, 2023).

Bayler (2001) refere que existem requisitos para a existência da polícia numa democracia; um deles refere-se à existência de um governo totalmente democrático que tenha a total influência sobre a polícia, o que, no entanto, acabaria por ser contraditório pois não existiria a liberdade de função (Modise, 2022).

Para uma gestão de talentos das forças de segurança deve ser tido em consideração que os seus membros deverão possuir a capacidade de autoconsciência, responsabilidade, legitimidade e transparência (Cordnet, 2019).

Assim, as forças de segurança são cruciais numa sociedade democrática; mas esta exige que as forças de segurança estejam sujeitas diretamente ao Estado e não aos desejos de partidos políticos específicos. É complicado gerir as forças de segurança num Estado democrático, pois, apesar de a Polícia ser quem mantém o respeito e a ordem, procurando impedir assim a criminalidade, é vista também muitas vezes como intermediária de atos ditatoriais. O conceito de uma polícia democrática é difícil de ser definido porque os seus elementos exercem as suas

funções de acordo com o funcionamento do Estado, sendo muitas vezes vista como uma força de repressão e não como um mediador de segurança e conflitos (Afonso, 2018).

3.5 – Casos Análogos

Os seguintes estudos empíricos são relacionados à temática do estágio.

Autor/Data	Âmbito	Método	Dados	Conclusão
Bailey, D. H. (2001)	Reformas policiais em democracias	Revisão bibliográfica	Análise de reformas em países democráticos nos anos 1990 e início de 2000	A transição para a democracia requer mais do que estruturas legais, necessita de mudanças culturais e de formação relacionada com as lideranças éticas.
Loader, I. e Walker, N. (2007)	Governo Policial na era democrática	Análise teórica e comparativa	Estudos comparativos sobre sistemas de policiamento no Reino Unido e nos Estados Unidos	As polícias eficazes na democracia adotam transparência, diversidade na gestão de talentos e adaptabilidade às mudanças sociais
Reiner, R. (2010)	Cultura e resistência à democratização	Estudo qualitativo	Entrevistas com polícias no Reino Unido e análise documental de políticas institucionais	A cultura interna pode ser um obstáculo às reformas; mudanças efetivas exigem investimento em formação e sensibilização
Marks, M. e Goldsmith, A. (2006)	Policiamento em transições democráticas	Pesquisa-ação	Dados da transição pós- <i>apartheid</i> na África do Sul e estudos na América Latina	Transições democráticas são mais eficazes quando as forças de segurança são treinadas para envolver a comunidade e respeitar os direitos humanos
Bayley, D. e Shearing, C. (1996)	Policiamento e globalização	Revisão teórica	Casos em países da América Latina e África com processos de democratização	Modelos participativos fortalecem a confiança pública; a formação contínua é essencial para sustentar as reformas
Van der Spuy, E. e Röntsch, R. (2008)	Capacitação pós-colonial em polícias africanas	Pesquisa de campo	Dados recolhidos em países como Moçambique, Zâmbia e Namíbia	A gestão de talentos em forças de segurança requer infraestruturas

				completas e investimentos consistentes em formação e tecnologia
Waddington, P. A. J. (1999)	Policiamento e controlo social	Estudo empírico	Observações diretas e entrevistas com agentes da Polícia do Reino Unido	O policiamento democrático promove a legitimação social, sendo fundamental para a eficácia operacional
Goldstein, H. (1979)	Policiamento orientado para problemas	Desenvolvimento de modelo teórico	Experiências práticas com Polícias Comunitárias nos EUA	A abordagem centrada na resolução de problemas promove uma maior eficiência e um ambiente mais inclusivo dentro das forças de segurança
Skolnick, J. H. e Bayley, D. H. (1988)	Reformas organizacionais nas forças policiais	Pesquisa mista	Estudos de caso em polícias americanas e asiáticas	Reformas eficazes na gestão de talentos incluem maior autonomia para lideranças locais e incentivos à meritocracia
Hinton, M. (2006)	Policiamento e direitos humanos	Estudo de caso	Dados sobre forças policiais na Argentina e no Chile durante transições democráticas	Respeito pelos direitos humanos na gestão de talentos é um fator-chave para a aceitação social das forças de segurança
Marenin, O. (1996)	Reformas policiais em estados democráticos	Estudo de caso	Dados sobre reformas em países da África Subsaariana e da América Latina	A democratização exige processos que promovam a equidade e inclusão na formação policial
Jones, T. e Newburn, T. (2002)	Governo e policiamento local	Pesquisa qualitativa	Estudos no Reino Unido sobre a relação entre políticas locais e forças de segurança	A descentralização melhora a gestão de talentos, mas requer supervisão democrática eficaz

Peake, G. (2009)	Construção de segurança em países pós-conflito	Estudo de caso	Análise das forças policiais em Timor-Leste, Haiti e Libéria	A formação em direitos humanos e mediação de conflitos é essencial em ambientes pós-conflito
Holmes, L. (2010)	Corrupção e reforma policial	Revisão bibliográfica	Casos em democracias emergentes na Europa de Leste e Ásia Central	A transparência e a meritocracia na gestão de talentos são cruciais para prevenir a corrupção nas forças de segurança
Wood, J. e Dupont, B. (2006)	Redes de policiamento	Estudo teórico	Análise de redes de policiamento multinacionais e locais na Europa e América do Norte	A gestão de talentos em democracias deve considerar as novas dinâmicas de colaboração interinstitucional
Davis, R. C., Henderson, N. J., e Merrick, C. (2003)	Policiamento comunitário e confiança pública	Estudo empírico	Dados de iniciativas comunitárias em grandes cidades dos EUA	O policiamento comunitário melhora o desempenho das forças e reforça a confiança pública
Prenzler, T. (2009)	Ética e responsabilização nas forças policiais	Revisão de práticas	Análise de políticas de <i>accountability</i> em democracias avançadas como Austrália e Canadá	A gestão de talentos eficaz deve incluir treinamentos éticos e mecanismos de supervisão claros
Bayley, D. H. e Nixon, C. (2010)	Parcerias público-privadas no policiamento	Revisão teórica	Casos de colaboração público-privada em democracias desenvolvidas	A democratização cria oportunidades para parcerias que podem melhorar a gestão de talentos e a eficácia operacional
Bruce, D. (2003)	Policiamento pós- <i>apartheid</i> na África do Sul	Pesquisa-ação	Dados sobre mudanças institucionais após o <i>apartheid</i>	A gestão de talentos requer um foco explícito na diversidade e inclusão

Shearing, C. D. e Johnston, L. (2010)	Governança multinível no policiamento	Revisão teórica e estudos de caso	Casos em democracias consolidadas e emergentes	As forças de segurança em democracias do século XXI precisam adotar práticas de gestão que respeitem a complexidade social
--	---------------------------------------	-----------------------------------	--	--

A gestão de talentos e a reforma policial em contextos democráticos são essenciais para a construção de uma maior sensação de segurança no seio da sociedade, como também para a construção de forças de segurança mais eficazes. A análise e comparação entre os diferentes estudos mencionados, e uma vez o estágio praticado, demonstra que a democratização das polícias vai além das mudanças a nível estrutural, devendo também proceder-se a transformações culturais mais profundas e à aplicação de mais ações de formação. Autores, como Bayley e Shearing (1996), enfatizam os modelos participativos na sociedade, tal como já existe o Policiamento Comunitário em Portugal e em outros países democráticos. Contudo, Reiner (2010) e Waddington (1999) abordam os desafios que a Polícia Comunitária pode encontrar ao aceder a culturas internas que sejam mais resistentes à mudança. Além disto, a colaboração interinstitucional é um fator relevante para os polícias do século XXI, uma vez que podem promover mais facilmente a sua adaptação às novas dinâmicas sociais, como discutido por Shearing e Johnston (2010).

Em síntese, a importância da presença de Polícias Comunitárias e a implementação de mais ações de formação são cruciais para o quotidiano policial, conforme abordado por Goldstein (1979) e Prenzer (2009). A existência deste tipo de gestão de talentos no seio das forças de segurança demonstra que as relações com a sociedade são fundamentais, contribuindo reciprocamente para a construção de uma segurança pública mais sustentável e democrática.

Capítulo 4 – DISCUSSÃO

4.1. Relação do Caso de Estudo com a Teoria

O caso de estudo que pretendi desenvolver no âmbito do estágio curricular da Polícia Municipal de Lisboa apresenta uma aplicação direta dos conceitos abordados na revisão da literatura sobre a gestão de talentos e ainda o impacto que a democracia tem na gestão das forças de segurança. No que concerne ao conceito da gestão de talentos, esta foi introduzida nas atividades desenvolvidas desde a construção e referenciais de formação, da conceção de um curso de formação até ao seu acompanhamento, à sua formulação e ainda à sua avaliação. A semelhança destas práticas deve-se ao papel fundamental da gestão de talentos que trata de atrair, reter e ainda desenvolver competências para alcançar objetivos organizacionais mais positivos.

Já relativamente à definição do conceito da democracia, verifica-se que é de facto necessário que ocorra uma gestão transparente e também responsável por parte das instituições públicas, respeitando todos os valores de um Estado de direito democrático. A Polícia Municipal de Lisboa representa o compromisso com o Estado, visando manter a segurança e a ordem dentro dos limites estabelecidos no contexto democrático. Acredito que a existência do Policiamento Comunitário destaca a importância que deve existir na relação entre os cidadãos e as instituições para consolidarem a democracia. O Policiamento Comunitário é um policiamento planeado, realizado e avaliado com a participação dos cidadãos e dos parceiros locais procurando a resolução conjunta de problemas de segurança a nível local.

A promoção de competências diversificadas, conhecidas como *soft skills*, incluem competências como a resolução de conflitos, a existência de empatia, uma comunicação assertiva, de forma que a atuação dos polícias esteja alinhada com os valores democráticos e exista uma ordem pública mais transparente e justa para todos. Lewis e Heckman (2006) referem que a gestão de talentos deverá incluir o desenvolvimento das competências sociais e relacionais que, no caso da Polícia Municipal, são fundamentais porque tem uma interação direta com as diferentes comunidades.

No Painel III: “Ética Policial e a Cidade do Século XXI” foram discutidos diversos temas relevantes. Entre eles, destaco as intervenções que passo a abordar. Assim, menciono o Professor António Bagão Félix, que afirmou: “Somos todos responsáveis por tudo (...). Sou responsável por uma responsabilidade total”, a qual eu interpretei como uma forma de entender

a função essencial das forças de segurança. Ainda durante o mesmo painel, o Superintendente-Chefe Luís Farinha afirmou: “Os polícias vêm da sociedade (...) tendo de existir uma adaptação da ética policial obtida anteriormente para a atual modernização”. No decorrer do painel, Joana Almeida, Vereadora da Câmara Municipal de Lisboa, referiu: “Os funcionários não prestam o serviço indicado”, o que suscitou em mim uma interrogação. Por isso, decidi questionar nos seguintes termos: “(...) ao referir-se aos funcionários que não prestam o serviço indicado está a dirigir-se aos membros das forças”, ao que a Sr^a Vereadora respondeu: “(...) não de todo em relação à polícia, foi só no licenciamento urbanístico”.

De seguida, questionei os membros do painel sobre se “a polícia é sempre responsável, sejam os seus atos positivos ou negativos? (...) se vivemos numa democracia, como é que a voz das forças de segurança é cortada? (...) a informação que o efetivo está a reduzir de ano para ano e o facto de os polícias não terem voz, sem ser pelos sindicatos ou outros postos acima (...), fazendo com que reduza a motivação para exercer a função, será que os polícias estão a ficar para trás no que se trata de acompanhar a modernização e a democracia”? Registou-se então um profundo período de silêncio. Foi então que o Superintendente-Chefe José Oliveira quebrou o silêncio, afirmando: “(...) permita-me discordar do que disse relativamente ao que os polícias não falam; (...) são limitações de carisma legal quando temos uma situação de investigação e entramos em segredo de justiça, (...), agora não há (...) mordças na polícia (...). A questão da atratividade da função policial a que a Rita se referiu é algo mais complexo porque tem muitas dimensões. (...) eu digo abertamente que aquilo que é o ruído social ou na sociedade que se cria em determinados momentos não ajuda aquilo que é a atratividade que a função policial pode ter para quem sempre teve o desejo de ser polícia ou pensou ser polícia e depois pensa «vou ou não vou? Mas acontece isto, mas fala se isto e fala se aquilo» (...)” (Oliveira, 2024).

Relativamente à gestão de talentos, verificamos que esta difere do setor privado para o setor público. Contudo, a visão de Lewis e Heckman (2006) sugere a existência de uma abordagem mais holística e que esteja alinhada com o desenvolvimento contínuo das forças de segurança. Através da implementação mais frequente de questionários de satisfação e do uso da metodologia de *RolePlaying* nos momentos de formação da Polícia Municipal de Lisboa, pretende-se desenvolver as competências técnicas e interpessoais, estando alinhadas com os valores democráticos. Este tipo de abordagem vai ao encontro de Loader e Walker (2007), que sustentam que as Polícias dentro das democracias devem ter valores associados à diversidade, à responsabilidade e à inovação. Este tipo de metodologia permite que os formandos vivenciem

cenários de simulação de diferentes situações que possam ocorrer no exercício das suas funções. Ao simular diferentes situações num ambiente mais propício, este oferece um espaço seguro para que ocorram erros e possam ser corrigidos, promovendo o desenvolvimento contínuo.

Os casos análogos em correlação com o caso de estudo reforçam a ideia de que as forças de segurança no seio de um Estado de direito devem ser vistas como mediadores da segurança das comunidades e não como forças de repressão. Como Bayley (2001) refere, a transição democrática deve ser marcada por reformas que vão além das leis e requerem mudanças culturais e sociais. Ao longo do estágio tive oportunidade de conhecer exemplos de Policiamento Comunitário, que procuram incrementar a empatia entre as forças de segurança e as comunidades.

Em suma, é evidenciado que o futuro das forças de segurança depende da sua capacidade para se adaptarem às reivindicações sociais, estando de acordo com os princípios democráticos e, em conformidade, procurando manter um respeito recíproco com a comunidade.

4.2 Implicações para a Teoria

O caso prático da Polícia Municipal de Lisboa evoca diferentes implicações teóricas em matéria de gestão de talentos nas instituições em contexto democrático. As instituições devem proceder a um acompanhamento dos avanços da sociedade democrática e identificar o que esta reclama. Neste quadro, refira-se a necessidade de adaptação das formações no setor público, embora reconhecendo que esta depende de recursos financeiros e materiais que, não raras vezes, são limitadas. Ou seja, podemos perceber que a gestão de talentos no setor público requer estratégias diferentes das aplicadas numa instituição do setor privado.

No Painel II, “Segurança Urbana: Desafios Emergentes”, Miguel Belo Marques, Presidente da Junta de Freguesia de Campolide, evocou um argumento crucial, destacando que as forças policiais “[são] fundamentais, mas têm de entrar no momento certo, porque não é com exposições altamente extremadas, não é o policiamento comunitário e policiamento de proximidade que vão resolver todos os problemas, nem a polícia que vai resolver todos esses problemas. (...) temos a sorte de ter uma polícia que é verdadeiramente integral. (...) muitas vezes a Polícia de Segurança Pública anuncia-se como uma polícia integral e efetivamente é uma polícia integral (...). Primeiro temos de fazer uma pergunta que é muito interessante e ninguém a faz que é «O que é que nós queremos da Polícia? O que é que a sociedade quer da polícia?»”. Ainda neste painel coloquei a seguinte questão: “Se acreditam que a comunicação

social cria um entrave junto das Comunidades Locais e se influencia a confiança que temos nas forças de segurança?” (Apêndice XIII); isto com base nas notícias que amiúde denigrem as forças de segurança, gerando, assim, uma sensação de insegurança por vezes assente numa ideologia que contraria a realidade. Respondeu o Dr. Nuno Rogeiro, comentador e analista político, que referiu: “Assim como há, para além da Polícia, Guarda Nacional Republicana, Polícia Judiciária, as várias polícias, os militares, os serviços de emergência bons e maus profissionais, também há na Comunicação Social bons, maus e eu diria péssimos profissionais. A grande questão é saber se a Comunicação Social tem dentro de si os mecanismos necessários para responsabilizar os tais maus profissionais; é uma discussão que não ia acabar. Mas é verdade que os maus profissionais colaboram na tarefa de não apresentar a realidade (...). O que nós temos de saber é como que é possível que a realidade da segurança e da polícia seja transmitida de uma maneira correta à população. E eu diria que das maneiras de melhoramento da capacidade da própria comunicação através dos cursos de especialização, é muito difícil perceber se a atuação da polícia é correta ou incorreta, se não se compreender qual é a função dessa mesma polícia, os seus meios, as suas restrições, a sua capacidade de atuação e para isso é preciso especialização sem dúvida e a falta de especialização é um problema grave. Não é o único que está na origem dessa situação que referiu, mas é um problema importante” (Rogeiro, 2024). O Dr. Luís Fernandes, Presidente do Observatório de Segurança Interna, referiu de forma sucinta: “(...) A comunicação social vai procurar o sangue onde ele existe. As forças de segurança têm de mostrar menos sangue possível, efetivamente isso às vezes não é possível (...). Vou perfazer as palavras da Soraia [Ramos] no curso: «se o espaço mediático não é tomado, alguém vai tomar por vocês» (...). com esta questão de outubro (...), simplesmente para mostrar o que era visível, aconteceu algo, vamos para os factos, deixem os tribunais e a investigação regularizar os dados que são relevantes para a investigação, o que aconteceu tem um procedimento standardizado (...)” (Fernandes, 2024).

Outro ponto relevante a ter em conta é a influência que a comunicação social pode ter na perceção das forças de segurança pela comunidade. Como discutido durante os painéis do I Colóquio das Polícias Municipais, a comunicação social tanto pode reforçar como prejudicar a confiança relativamente às instituições, o que correlaciona com o que Giddens (2005) sugere. Este refere que os movimentos sociais e também a comunicação social têm o poder de descredibilizar a legitimidade institucional. Assim, no contexto da Polícia Municipal de Lisboa, a comunicação dirigida às comunidades deverá ser mais estratégica e transparente de forma a evitar a erosão da confiança pública.

4.3. Implicações Para a Prática

Durante o estágio na Polícia Municipal de Lisboa foram manifestas algumas áreas em que havia espaço a melhorias em matéria de prática organizacional, como a necessidade de formações mais frequentes e que se encontrem alinhadas com a realidade no terreno, especialmente no que respeita à sensibilidade cultural e ao ampliamiento do policiamento comunitário a outros territórios, nomeadamente capacitando a comunidade para uma cidadania participativa na segurança a nível local, sensibilizando a população para a adoção de comportamentos de segurança e reduzindo, assim, comportamentos desordeiros, promovendo a relação de confiança entre a polícia e a população e possibilitando um maior bem-estar de toda a população. Em conformidade, o Policiamento Comunitário deve ser entendido como um policiamento preventivo e orientado para a resolução conjunta de problemas de segurança na comunidade. O Policiamento Comunitário destaca-se por ser diferente dos modelos tradicionais de policiamento, porquanto é planeado e orientado pela Polícia Municipal de Lisboa em conjunto com parceiros locais e moradores, conforme já mencionado.

Ademais, acredito que a melhoria das infraestruturas de trabalho da PML podem ser fatores cruciais para desenvolver o bem-estar dos seus elementos no exercício das suas funções, devendo ainda existir um *feedback* contínuo e acompanhamentos diretos do desempenho, tudo podendo concorrer para os motivar e promover uma maior eficiência a nível operacional. Fator crucial deverá ser também a ampliação do acesso a serviços de apoio psicológico de forma que os polícias tenham a oportunidade de poder gerir melhor os desafios emocionais e psicológicos que a função exige.

No último Painel IV, intitulado “Polícias Municipais: Visão Prospetiva”, o Dr. Jorge Silva Carvalho, Consultor de Segurança, afirmou: “A Polícia Administrativa é importante pois tem funções como responder a problemas menores”, posição com a qual concordo já que problemas de dimensões menores em elevados níveis prejudica a resolução dos restantes problemas em causa. A Polícia Municipal ajuda a complementar o sentimento de segurança que atualmente é transmitido por parte da Polícia de Segurança Pública. Foi ainda mencionado que deveriam ser implementadas novas normas relativas ao uso de armas pelos elementos da Polícia Municipal, tendo em consideração que os elementos das Polícias Municipais também estão sujeitos a danos pessoais no desempenho da sua função em prol da sociedade.

Um desafio que se coloca a todas as forças de segurança é a necessidade de desenvolver, através da formação, a filosofia e o modo de atuação da organização, possibilitando novas formas de intervenção e melhorias nas respostas de segurança na cidade. Neste âmbito, são fatores cruciais uma maior incidência sobre temáticas relevantes específicas e adaptadas às problemáticas dos diferentes territórios através da interação com grupos mais vulneráveis, procedendo à inclusão de uma abordagem intercultural e de mediação, assim como à valorização no treino de competências pessoais, sociais e relacionais.

4.4. Limitações

Importa reconhecer que, ao longo do estágio, intervieram algumas limitações que impediram outros resultados. Primeiramente, o acesso restrito a uma única força de segurança – a Polícia Municipal de Lisboa – acabou por impedir uma comparação com as restantes forças e a consequente capacidade de formular uma generalização das conclusões. Daí a necessidade de futuros estudos que envolvam as demais as forças de segurança.

Outra limitação foi o curto período de realização do estágio, uma vez que teria sido importante uma maior abrangência temporal para obter uma maior e melhor recolha de informação relativa às formações e ao seu respetivo procedimento. Ainda, a confidencialidade que abrange alguns dados restringe as análises, limitando as conclusões e a exposição dos possíveis desafios enfrentados pela Polícia Municipal de Lisboa.

Contudo, apesar de todas estas limitações, o presente não deixa de oferecer um contributo útil para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas da gestão de talentos no setor público, particularmente das forças de segurança no atual contexto das sociedades democráticas.

5. CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio evidenciou como a gestão de talentos é crucial para o aprimoramento das instituições públicas, especialmente nas forças de segurança. Este estágio permitiu ainda que fosse aplicada a teoria à prática, confirmando a relevância que a gestão correta pode favorecer o desenvolvimento de diferentes competências e do bem-estar dos profissionais, independentemente do setor. Todas as atividades que foram desenvolvidas, como a elaboração das fichas de caracterização, o curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial, o acompanhamento da satisfação dos elementos, destacaram-se como elementos cruciais para poder compreender e responder às necessidades sentidas pelos elementos da Polícia Municipal de Lisboa.

A relação entre a gestão de talentos e a democracia é evidente uma vez que ao longo do relatório é demonstrada a necessidade de práticas que sejam transparentes e inclusivas, de acordo com os valores democráticos em vigor. A integração da revisão de literatura com a prática do estágio curricular reforçou a importância de existirem estratégias adaptadas face ao setor em estudo, uma vez que existem limitações de diversos recursos. Não obstante, a análise realizada demonstrou que a comunicação social tem um papel significativo na perceção dos cidadãos relativamente às forças de segurança.

Com base neste caso de estudo é possível desenvolver possíveis trabalhos no futuro, relativamente à importância que a gestão de talentos assume para as diversas forças de segurança, porquanto o presente trabalho se limitou apenas à Polícia Municipal de Lisboa. Não obstante, este estudo poderá servir de base para futuras análises das restantes forças de segurança, sendo importante realçar e adaptar as formações consoante os avanços e as necessidades da sociedade, sempre em estrito respeito pelos valores democráticos em que assenta o atual Estado de Direito.

Referências Bibliográficas

- Afonso, J. J. R. (2018). Polícia: etimologia e evolução do conceito. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 9(1), 213-260.
- Angelis, G. (2020). Democracia. In A. S. Campos & A. Marques (coord.), *Dicionário de Filosofia Moral e Política*, 2ª série. <http://doi.org/10.34619/p182-pt70>
- Barreiros, J. J. (2010). Públicos, *media* e vida pública: uso e opinião sobre *media* e informação em Portugal, na 1ª década do século XXI [Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Bayley, D. H. (2001). *Democratic Policing in a Changing World*. Oxford University Press.
- Bayley, D. H., & Nixon, C. (2010). The changing environment for policing. *Police Practice and Research*, 11(5), 465-477. <https://doi.org/10.1080/15614263.2010.497651>
- Bayley, D. H., & Shearing, C. D. (1996). The future of policing. *Law & Society Review*, 30(3), 585-606. <https://doi.org/10.2307/3054129>
- Bruce, D. (2003). *Democratic Reform in the South African Police*. Institute for Security Studies.
- Chambers, E., Foulon, M., & Hankin, H. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.
- Constituição da República Portuguesa (2009). *Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto*. Quid Juris.
- Cordnet, G. W. (2019). *Police Administration* (10th ed.). Routledge.
- Cunha, I. F. (2017). Democracia e corrupção política mediatizadas. In A. Moreira, E. Araújo, & H. Sousa (Eds.), *Comunicação e Política: Tempos, Contextos e Desafios* (pp. 65-90). CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Davis, R. C., Henderson, N. J., & Merrick, C. (2003). Community policing: Variations on the Western model. *Justice Research and Policy*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.3818/JRP.5.1.2003>
- Dias, H. V. (2023). *Teoria Geral da Segurança: A Polícia Como Figura Constitucional e Internacional da Segurança*. Centro de Investigação ICPOL do ISCPSI.
- Dias, J. F. & Andrade, M. C. (2013). *Criminologia - O Homem Delinquente e a Sociedade Criminógena*. Coimbra Editora.
- Fernandes, L. (2024, dezembro 5). *Painel II Segurança Urbana: Desafios emergentes* [Sessão de conferência]. Colóquio das Polícias Municipais, Lisboa.
- Giddens, A. (2005). *Para Além da Esquerda e da Direita*. UNESP.
- Goldstein, H. (1979). Improving policing: A problem-oriented approach. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236-258. <https://doi.org/10.1177/001112877902500207>
- Groenewald, E. S., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G. R., & Macapaz, M. J. (2024). Talent management in the 21st century: a comprehensive review and prospects for

- innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation Sustainability and Excellence*, 1(3), 93-99.
- Hinton, M. (2006). *The State on the Streets: Police and Politics in Argentina and Brazil*. Lynne Rienner Publishers.
- Holmes, L. (2010). *Integrity in Post-Communist Societies*. Oxford University Press.
- Jones, T., & Newburn, T. (2002). *Policy Transfer and Criminal Justice*. Open University Press.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. L. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16(2):139-154.
- Loader, I., & Walker, N. (2007). *Civilizing Security*. Cambridge University Press.
- Lopes, C. M. R. (2010). *Segurança Privada: Relação com as Forças de Segurança Pública* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. Repositório Comum.
- Marenin, O. (1996). *Policing Change, Changing Police: International Perspectives*. Garland Publishing.
- Marks, M., & Goldsmith, A. (2006). The state, the people, and democratic policing: the case of South Africa. *Comparative Politics*, 38(2), 213-232. <https://doi.org/10.2307/20433936>
- Matos, R. P. (2014). *Política e Segurança: Desafios aos Fundamentos do Estado Democrático e Visões Globais da Segurança para o Século XXI* [WorkingPaper, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa.
- Moedas, C. (2024, dezembro 5). *Intervenção do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa* [Sessão de conferência]. Colóquio das Polícias Municipais, Lisboa.
- Morgado, M. (2024, dezembro 5). *Painel I Comunidades Locais: Caminho para a coesão e integração* [Sessão de conferência]. Colóquio das Polícias Municipais, Lisboa.
- Oliveira, J. (2024, dezembro 5). *Painel IV Polícias Municipais: Visão prospetiva* [Sessão de conferência]. Colóquio das Polícias Municipais, Lisboa.
- OSCE [Organization for Security and Co-operation in Europe] (2008). *Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General*. <https://www.osce.org/files/f/documents/5/3/23804.pdf>
- Peake, G. (2009). Building capacities in the police after conflict. *International Peacekeeping*, 16(5), 743-760. <https://doi.org/10.1080/13533310903303205>

- Portugal, G. (1995). *Programa do XIII Governo Constitucional*. Arquivo Histórico. <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc13/programa-do-governo/programa-do-xiii-governo-constitucional.aspx#>
- Prenzler, T. (2009). *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. CRC Press.
- Reiner, R. (2010). *The Politics of the Police* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rogeiro, N. (2024, dezembro 5). *Painel II Segurança Urbana: Desafios emergentes* [Sessão de conferência]. Colóquio das Polícias Municipais, Lisboa.
- Shearing, C. D., & Johnston, L. (2010). *Governing Security: Explorations in Policing and Justice*. Routledge.
- Skolnick, J. H., & Bayley, D. H. (1988). *Community Policing: Issues and Practices Around the World*. U.S. Department of Justice.
- Sousa, L. (2013). Estado de direito e qualidade da democracia. In A. C. Pinto; L. Sousa & P. Magalhães (orgs.), *A Qualidade da Democracia em Portugal A Visão dos Cidadãos* (pp. 29-50). Imprensa de Ciências Sociais.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Academy of Management Proceedings*, 51(2), 278-293.
- Van der Spuy, E., & Röntsch, R. (2008). Police and crime control in Africa: a summary. *Policing & Society*, 18(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/10439460701718532>
- Waddington, P. A. J. (1999). *Policing Citizens: Authority and Rights*. UCL Press.
- Wood, J., & Dupont, B. (2006). *Democracy, Society, and the Governance of Security*. Cambridge University Press.

ANEXOS

Anexo I – Lista de competências para a função de assistente técnico

LISTA DE COMPETÊNCIAS ASSISTENTE TÉCNICO	
Nº	Descrição da Competência
1	REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. - Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço. - Compromete-se com os objetivos e é perseverante no alcançar das metas. - Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. - Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. - No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. - Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. - Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. - Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. - Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. - Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. - Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. - Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.
5	ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. - Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. - Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. - Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de
6	COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. - Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. - Toma decisões e responde por elas. - É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. - Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa. - Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. - Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção. - Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. - Resolve com criatividade problemas não previstos. - Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.
9	COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. - Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade. - Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. - Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
10	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> - Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. - Trabalha com pessoas com diferentes características. - Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. - Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócioprofissionais.

1/3

11	INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> ☑ Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais ☑ Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica ☑ Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas. ☑ Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
	OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i>

2/3

12	☑ Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. ☑ Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. ☑ Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. ☑ Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
----	---

13	RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> ☑ Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. ☑ Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. ☑ É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. ☑ Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> ☑ Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades. ☑ Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. ☑ Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade. ☑ Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.
15	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. <i>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</i> ☑ Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. ☑ Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. ☑ Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. ☑ Aceita as críticas e contrariedades.

APÊNDICES

Índice de apêndices

Apêndice I – Guião de entrevista para assistentes técnicos	57
Apêndice II – Ficha de caracterização da primeira ação do curso de TIDP	58
Apêndice III – Questionário de expectativas para o curso de TIDP	60
Apêndice IV – Relatório de análise de dados para o programa de acolhimento dos novos elementos da PML	64
Apêndice V – Certificado de presença para o evento Colóquio das Polícias Municipais – Segurança Urbana e Comunidades locais	66
Apêndice VI – Relatório de análise de dados do questionário após 6 meses relativo ao programa de acolhimento dos novos elementos da Polícia Municipal de Lisboa	67
Apêndice VII – Parte da sinopse do flyer para o evento do Colóquio das Polícias Municipais – Segurança Urbana e Comunidades locais	70
Apêndice VIII – Fotografia da presença com os elementos do Curso TIDP	70
Apêndice IX – Questionário de avaliação da satisfação para os formandos do curso TIDP	71
Apêndice X – Questionário de avaliação de satisfação para os formadores do curso TIDP	73
Apêndice XI – Questionário de avaliação da satisfação para a Subintendente Cláudia Coelho do curso TIDP	74
Apêndice XII – Estruturação do questionário de avaliação de satisfação para os participantes do colóquio	75
Apêndice XIII – Foto tirada por parte da Junta de Freguesia da Estrela da minha intervenção no Colóquio	78
Apêndice XIV – Estrutura do relatório de análise de dados do questionário de satisfação do curso de TIDP	89

Apêndice I – Guião de entrevista para assistentes técnicos

Concurso para ingresso como Assistente Técnico | 2024



GUIÃO DE ENTREVISTA

Nome do Candidato:

Entrevistadores:

Data:

Local:

A- PERCURSO PROFISSIONAL

Experiência Profissional:

1. Qual a sua experiência profissional até ao momento?

2. Quais as razões que o levaram a candidatar-se a Assistente Técnico?

B. IDENTIFICAÇÃO COM O SERVIÇO DE ASSISTENTE TÉCNICO

Interesses, conhecimentos, identificação com o serviço de Assistente Técnico

3. Conhece a Câmara Municipal de Lisboa e o seu funcionamento e como estão organizados os serviços na CML, de uma forma genérica?

4. O que conhece sobre o serviço como Assistente Técnico na PM?

5. O que o/a motiva para trabalhar como Assistente Técnico junto de Forças de Segurança?

6. Quais as tarefas que um Assistente Técnico deve executar no seu dia a dia?

7. Considerando as suas competências e experiência profissional, como gostaria de as utilizar no exercício de funções de Assistente Técnico? Onde lhe parece que irá ter mais dificuldades?

8. Particularmente existe algum fator que considere crucial para pretender ingressar na PM como Assistente Técnico?

9. O que considera mais interessante a desenvolver a sua função como Assistente Técnico na PM, comparativamente a outros setores públicos e/ou privados?

10. Existe algum ponto em específico que destaque o seu interesse ao juntar-se ao trabalho de forças de segurança que o faça distinguir dos restantes candidatos?

C. PERFIL DE COMPETÊNCIAS

Realização e orientação para resultados

11. Mencione um método de trabalho para realizar a sua tarefa atribuída que tenha mudado toda a sua gestão de trabalho, requerendo de novos métodos de resolver a mesma? Como ultrapassou essa mudança?

Raciocínio interpessoal

12. Acredita que a existência de discordância dentro de um departamento poderá ser benéfico ou prejudicial? Justifique.

Trabalho de equipa e cooperação

13. De que forma lida com o trabalho em equipa, tendo o conhecimento que a Polícia Municipal funciona através de uma colaboração entre diversos serviços e departamentos?

Adaptação e Memória Contínua

14. Quais são as competências que acredita que poderá vir a melhorar como Assistente Técnico na PM caso seja apresentado algo fora do seu próprio conhecimento?

Orientação para o serviço público

15. No decurso da sua função, como é que poderia tratar de forma justa todos os cidadãos com base nos princípios éticos e valores do serviço público?

Comunicação

16. Indique uma situação que tenha acontecido um erro de interpretação no seu local de trabalho e refira como resolveu através da comunicação.

D. CONCLUSÃO DA ENTREVISTA

Questões colocadas pelo entrevistado

17. Gostaria de fazer algum comentário ou pergunta?

Apêndice II - Ficha de caracterização da primeira ação do curso de TIDP



LISBOA

PLANO DE FORMAÇÃO 2024/2025

área
Técnica

CURSO

Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial

APLICAÇÕES I

NICIAIDADE DE FORMAÇÃO

Formação Contínua

FORMA DE ORGANIZAÇÃO

Numero máximo de formandos por curso: 12
Nas sessões práticas a relação máxima de formadores / formandos deve ser de 1/12

DESTINATÁRIOS / PÚBLICO-ALVO

Elementos da Polícia de Segurança Pública em diligência na Polícia Municipal de Lisboa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Reconhecer e aplicar as diversas técnicas de defesa contra ameaças com os diferentes graus de ameaça e níveis de força de acordo com a NPP das Forças Coercivas em vigor na Polícia de Segurança Pública.
Desenvolver técnicas de segurança na abordagem de indivíduos suspeitos, aquando da utilização dos meios de baixa potencialidade em situações de risco.
Diferenciar a abordagem dos níveis de força e os correspondentes graus de ameaça na abordagem dos meios coercivos de baixa potencialidade.
Desenvolver técnicas de mobilização e restrição de movimentos dos sujeitos sujeitos a apreensão.
Desenvolver técnicas de segurança na abordagem de indivíduos suspeitos com sem arma branca.
Zonas preferenciais para pontos de pressão: região do torso e impacto com mãos vazias.
Reconhecer e aplicar técnicas de resolução de problemas mais graves em que envolve confronto físico direto normalmente no solo.

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER PELOS FORMANDOS

Os formandos devem efetuar uma correta utilização das técnicas de defesa policial por forma a neutralizar as ameaças iminentes e em execução contra os policiais, adaptando convenientemente os níveis de força por forma a neutralizar as ameaças e preservar do máximo a integridade física do agressor nos termos da NPP regulamentando os meios de baixa potencialidade em vigor na PSP.

 LISBOA	PLANO DE FORMAÇÃO 2024/2025	área Técnica
CONTÊÚDOS PROGRAMÁTICOS		
Módulos	Conteúdos Programáticos	Carga Horária
Módulo 1 – Legislação sobre o uso de força e Tiro técnico 12h Cristina Coelho	Enquadramento Legal: Capítulo 1 Parte Geral da Normas de Execução Permanente (NEP) OPSEGO DEPO/01/05, com a sua versão publicada a 09-12-2021; Capítulo 2, Menos Coercivos de Baixa Potencialidade Letal, da Normas de Execução Permanente (NEP) OPSEGO DEPO/01/05, com a sua versão publicada a 09-12-2021; Guns de Ataque ponto 5, Capítulo 3 Menos Coercivos de Baixa Potencialidade Letal, da Normas de Execução Permanente (NEP) OPSEGO DEPO/01/05, com a sua versão publicada a 09-12-2021; Classificação Corporal para efeitos Transmíticos não provocados pela arma de fogo; ponto 6, Menos Coercivos de Baixa Potencialidade Letal, da Normas de Execução Permanente (NEP) OPSEGO DEPO/01/05, com a sua versão publicada a 09-12-2021;	6h dia 11.11.2024 6h dia 12.11.2024
Módulo 2 – Técnicas de Defesa Policia 30h Arturdo Mendes, José Pomes	Apreensão; Reativa; Defesa corporal com e sem arma branca; Defesa em ambiente aberto ou ambiente fechado; Técnicas de bloqueio; Técnicas de mobilização; Técnicas de comunicação para desarmar ou diminuir a tensão da situação.	6h dia 13.11.2024 6h dia 14.11.2024 6h dia 15.11.2024 6h dia 16.11.2024 6h dia 17.11.2024
Módulo 3 – Movimentos Táticos, Força e Prática de abordagem a indivíduos 6h Arturdo Mendes, José Pomes	Deslocação tática em diferentes contextos; Técnicas de aproximação a abordagens de veículos ocupados; Leitura e análise do comportamento – verbal e corporal – do indivíduo; Definição da zona de perigo – distância entre o agente e o indivíduo;	6h dia 20.11.2024

Apêndice III - Questionário de expectativas para o curso de TIDP

Questionário de expectativas

Este questionário tem como objetivo verificar a expectativa sentida por parte dos formandos perante o Curso de Intervenção e Defesa Policial e os respetivos módulos a serem lecionados.

Neste sentido, **a sua opinião é crucial**, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

[Mudar de conta](#)

 Não partilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Sexo *

☐ Feminino

☐ Masculino

Sexo *

☐ Feminino

☐ Masculino

Tempo de serviço efetivo *

☐ 1 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ 11 a 15 anos

☐ 16 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

Qual é o seu conhecimento das Normas de Execução Permanente *
(NEP) e a legislação sobre o uso de força?

- ☐ Nenhum conhecimento
- ☐ Algum conhecimento
- ☐ Conhecimento básico
- ☐ Conhecimento aprofundado

Já lhe ocorreu alguma situação em que o conhecimento da legislação foi relevante? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei responder

Acredita que poderá desenvolver as suas técnicas de defesa pessoal enquanto polícia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Refira, no mínimo, um exemplo de quais são as técnicas de defesa que visa melhorar. *

A sua resposta _____

Refira, no mínimo, um exemplo de quais as técnicas que acredita dominar. *

A sua resposta _____

Considera algum tipo de técnica de defesa policial difícil de aplicar durante uma ocorrência? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu "Sim" à pergunta anterior indique qual a técnica.

A sua resposta _____

Considera algum tipo de técnica de defesa policial difícil de aplicar durante uma ocorrência? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu "Sim" à pergunta anterior indique qual a técnica.

A sua resposta _____

Como verifica- no presente momento-, as suas habilidades no que toca à leitura do comportamento corporal dos indivíduos durante uma abordagem? (1- Bastante dificuldade; 2- Alguma dificuldade; 3- Neutro; 4- Pouca dificuldade; 5- Nenhuma dificuldade) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Acredita que poderá ser benéfico o uso do veículo policial como barreira de proteção no momento de uma abordagem a veículo com risco desconhecido? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Qual é a sua dificuldade com o tiro de precisão? (1- Bastante dificuldade; 2- Alguma dificuldade; 3- Neutro; 4- Pouca dificuldade; 5- Nenhuma dificuldade) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Em que situações acredita que poderá vir a ser benéfico a formação de tiro dinâmico? *

A sua resposta _____

Como avalia o seu controlo de respiração e pressão do gatilho em situações fora do comum? (1- Bastante dificuldade; 2- Alguma dificuldade; 3- Neutro; 4- Pouca dificuldade; 5- Nenhuma dificuldade) *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Acredita que o desenvolvimento de capacidades do uso de bastão e do taser poderá vir a beneficiar o seu desempenho durante uma detenção? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Tem conhecimento das zonas corporais que deve evitar o uso do bastão e do taser? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Considera importante que ocorra um acompanhamento após o momento do disparo do taser? Exemplo: algemagem rápida *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Acredita que a utilização de exemplos práticos e cenários fictícios são cruciais para o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos? (1- Indiferente; 2 - Pouco; 3- Neutro; 4- Muito; 5- Crucial) *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Qual o método de aprendizagem que considera mais eficiente? *

- ☐ Demonstrativo
- ☐ Participativo
- ☐ Interrogativo
- ☐ Todos
- ☐ Nenhum

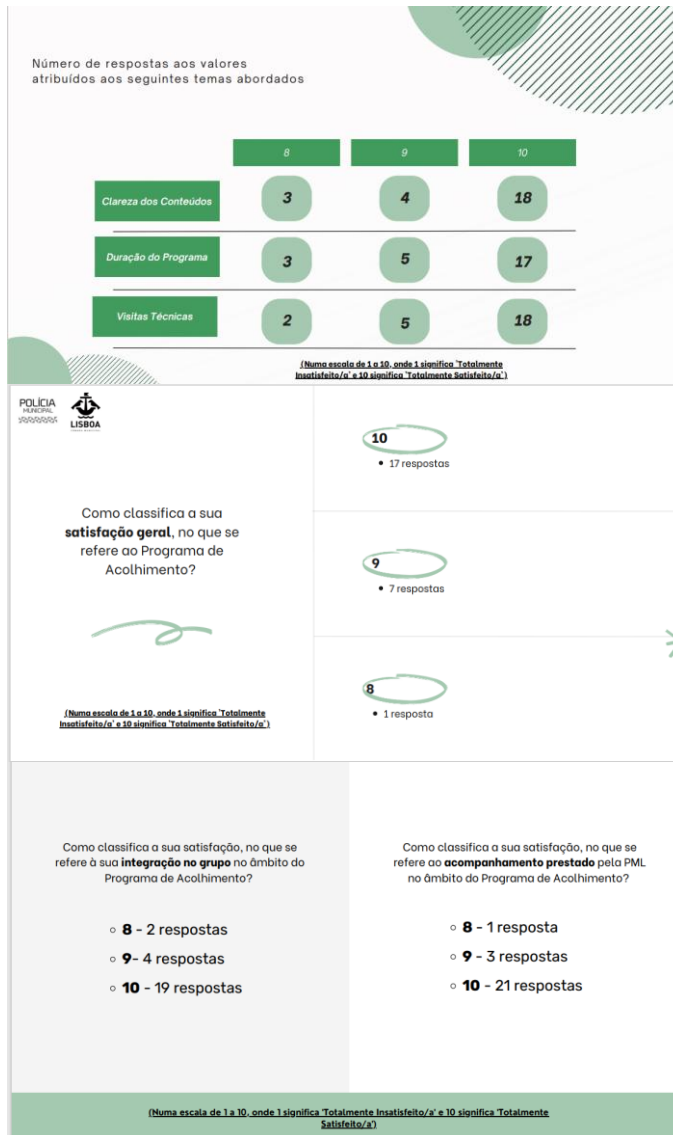
Como gostaria de receber o feedback do seu desempenho ao longo do curso? *

A sua resposta

Existe alguma expectativa que gostaria de partilhar antes do início do curso? *

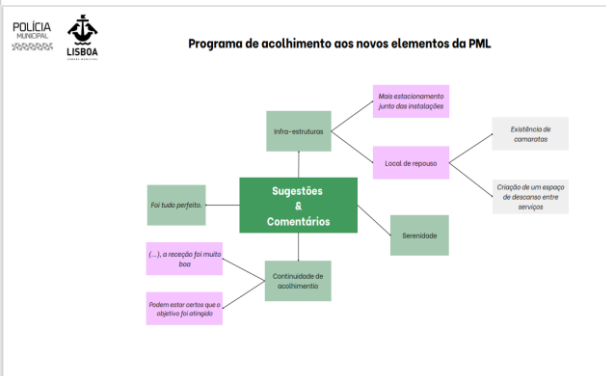
A sua resposta

Apêndice IV - Relatório de análise de dados para o programa de acolhimento dos novos elementos da PML



Respostas comuns às questões de respostas abertas

Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Aprendizagem a acrescentar	Definição numa só palavra
- Recepção da CML; - Humanidades entre elementos; - Integração do grupo na PML; - Respeito mútuo; - Cerimónia de recepção com a presença do Engenheiro Carlos Mendes; - Funcionamento da PML; - Empenho do comando em valorizar o profissional PM; - O facto de não sermos tratados como número	- Nada a acrescentar; - Superar as minhas expectativas; - Acrescentar mais dias ao Programa; - Formação da utilização do rádio; - Infra-estruturas; - Mais destocações ao exterior.	- Nada a acrescentar; - Acolhimento completamente esclarecedor; - Indicativos das demais valências; - Manuais do PM; - Áreas limítrofes; - Contextualização do serviço do PM.	- Excelente; - Imprecável; - Necessária; - Degradade; - Surpreendente; - Motivacional; - Inclusiva; - Magnífica.



Apêndice V - Certificado de presença para o evento Colóquio das Polícias Municipais – Segurança Urbana e Comunidades locais



The certificate is a vertical rectangular document with a light green background. It features a faint, stylized graphic of a police officer in uniform on the right side. The text is in Portuguese and includes the title of the event, a declaration of participation, the date and location, and the signature of the Superintendent of the Lisbon Municipal Police.

COLÓQUIO
Polícias Municipais:
Segurança Urbana e Comunidades Locais

Para os devidos efeitos, declara-se que _____ participou no Colóquio
Polícias Municipais: Segurança Urbana e Comunidades Locais, realizado no dia 5 de dezembro de 2024 (7h), no
Teatro Aberto, Lisboa.

O Comandante da
Polícia Municipal de Lisboa

José Ricardo Nazareth de Carvalho Figueira
Superintendente

 C.M.L. - Polícia Municipal de Lisboa

Apêndice VI - Relatório de análise de dados do questionário após 6 meses relativo ao programa de acolhimento dos novos elementos da Polícia Municipal de Lisboa

OBJETIVO

Decorridos seis meses do início da integração dos vinte e cinco novos polícias na Polícia Municipal de Lisboa e, numa perspetiva de melhoria contínua, a análise de resultados da presente apresentação é referente ao questionário que procurou avaliar globalmente o grau de satisfação dos novos elementos da PML com a organização.

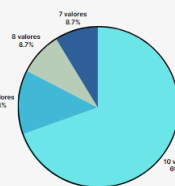
SATISFAÇÃO

A nível de:

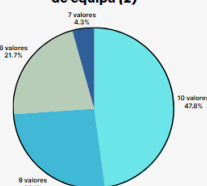
- Tipo de serviço adequado ao pretendido (1);
- Sentimento de camaradagem (2).

Avalie de 1 a 10, sendo que 1 é muito insatisfeito, 6 é satisfeito e 10 é muito satisfeito (...)

Serviço colocado (1)

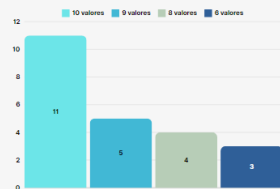


Ambiente de trabalho de equipa (2)



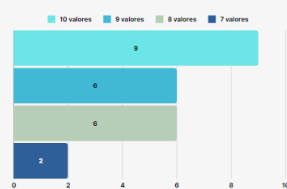
SATISFAÇÃO

Avalie de 1 a 10, sendo que 1 é muito insatisfeito, 6 é satisfeito e 10 é muito satisfeito (...)



Comunicação

Pretende-se avaliar se sente que a equipa comunica adequadamente para manter todos informados sobre as atividades e responsabilidades.



Ambiente de trabalho geral

Pretende-se avaliar o espírito de equipa e camaradagem, não apenas na equipa onde está integrado/a, mas na Polícia Municipal em geral.

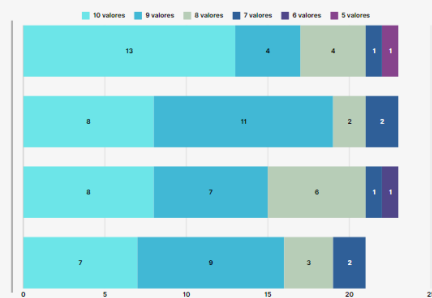
SATISFAÇÃO

Apoio hierárquico

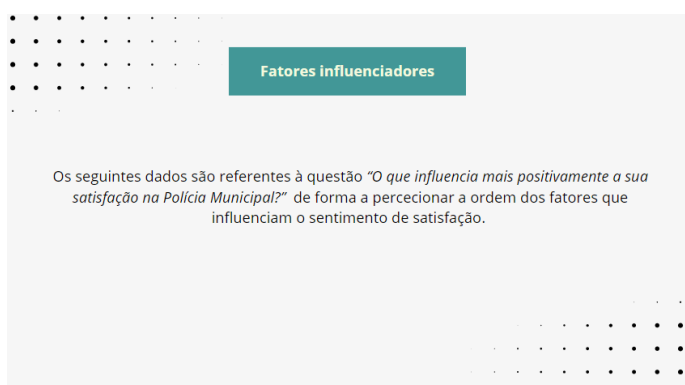
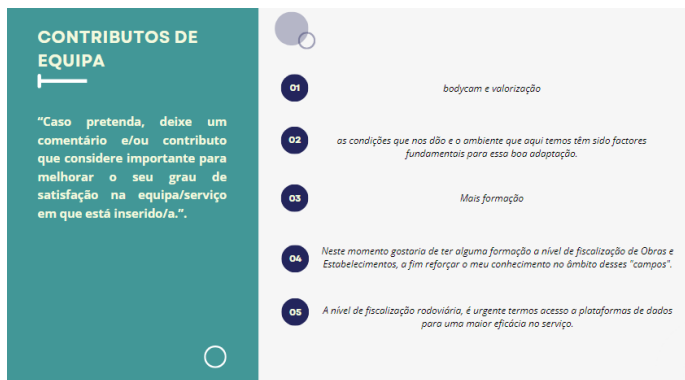
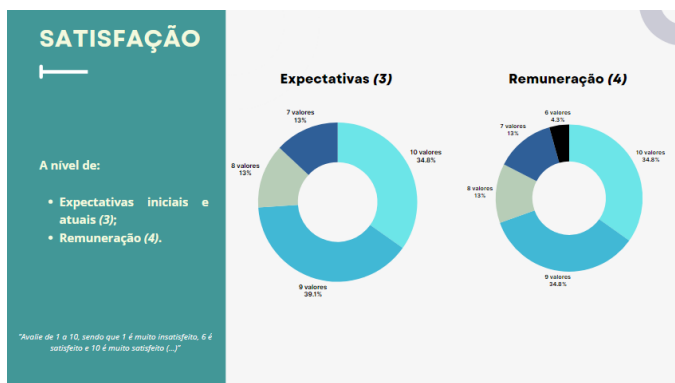
Recursos Materiais

Ambiente físico

Trabalho desenvolvido



Avalie de 1 a 10, sendo que 1 é muito insatisfeito, 6 é satisfeito e 10 é muito satisfeito (...)



FATORES INFLUENCIADORES DE SATISFAÇÃO



- Satisfação com o serviço que está inserido;
- Ambiente entre equipa;
- Comunicação existente entre a equipa.

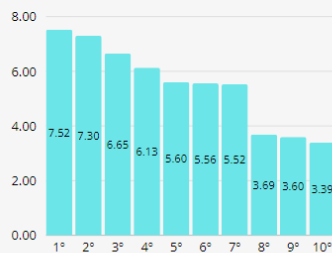


- Apoio hierárquico;
- Recursos materiais existentes;
- Remuneração auferida à PML;
- Ambiente de trabalho geral.



- Reputação da PML;
- Trabalho desenvolvido pela PML;
- Ambiente físico presente na PML.

ORDEM DOS FATORES COM MAIOR INFLUÊNCIA



*Foram realizados cálculos de média para definir os respectivos valores.

- 1.º - Satisfação com o serviço que está inserido
- 2.º - Ambiente entre equipa
- 3.º - Comunicação existente entre a equipa
- 4.º - Apoio hierárquico
- 5.º - Remuneração auferida pela PM
- 6.º - Recursos materiais
- 7.º - Ambiente de trabalho geral
- 8.º - Reputação da PML
- 9.º - Trabalho desenvolvido pela PML
- 10.º - Ambiente físico presente na PML

Síntese estatística

Maior satisfação

A categoria "1 - Satisfação com o serviço em que está colocado/a" apresenta a maior pontuação média (9,43), indicando que os respondentes se sentem colocados nos serviços adequados.

Menor satisfação

A categoria "10 - Satisfação com a sua remuneração na Polícia Municipal" apresenta a pontuação média mais baixa (8,82), o que sugere que alguns respondentes podem não sentir-se completamente recompensados em relação às suas responsabilidades.

Valores mínimos

Os valores mínimos de satisfação situam-se entre 5 e 7, o que pode sinalizar áreas específicas com menor satisfação em alguns casos individuais.

Síntese estatística

Média

As pontuações médias variam entre 8,82 e 9,43, o que indica um elevado nível de satisfação geral em todas as categorias avaliadas.

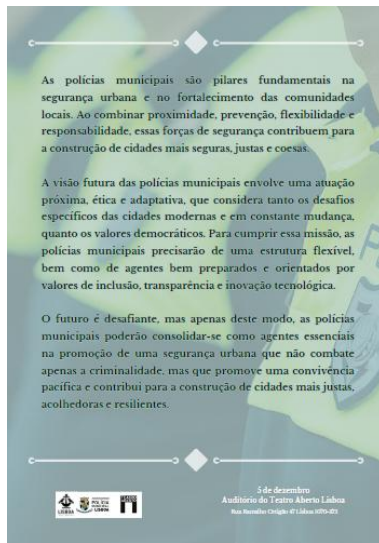
Desvio Padrão

A variabilidade nas respostas é moderada, com valores entre 0,9 e 1,37, o que significa que a maioria das pessoas tende a responder de forma consistente.

Variabilidade notável

A categoria "3 - Satisfação com a comunicação existente na equipa/serviço" apresenta o desvio padrão mais elevado (1,37), indicando maior diversidade nas percepções sobre a comunicação.

Apêndice VII - Parte da sinopse do *flyer* para o evento do Colóquio das Polícias Municipais – Segurança Urbana e Comunidades locais



Apêndice VIII - Fotografia da presença com os elementos do Curso TIDP



Apêndice IX - Questionário de avaliação da satisfação para os formandos do curso TIDP

Avaliação de Satisfação perante o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

Este questionário tem como objetivo verificar a sua satisfação perante o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial e os respetivos módulos lecionados.

Neste sentido, **a sua opinião é crucial**, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração.

Este questionário é de natureza anónima.

 **Mudar de conta**

 Não partilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

Tempo de serviço efetivo *

☐ 1 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ 11 a 15 anos

☐ 16 a 20 anos

☐ Mais de 20

Realização e expectativas

Através das seguintes questões pretendemos compreender o grau de satisfação perante a realização do Curso e as suas expectativas iniciais.

Qual o grau de satisfação face às suas expectativas perante o curso? (1- Totalmente insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3 - Neutro; 4 - Satisfeito; 5- Bastante satisfeito) *

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Qual foi o módulo que mais gostou de frequentar? *

☐ Módulo 1 - Legislação sobre o uso de força e tiro teórico

☐ Módulo 2 - Técnicas de Defesa Policial

☐ Módulo 3 - Movimento tático; Teoria e Prática de abordagem a indivíduos

☐ Módulo 4 - Abordagem a viatura - Riscos desconhecidos

☐ Módulo 5 - Tiro de precisão

☐ Módulo 6 - Bastão

☐ Módulo 7 - Taser sem componente técnica

☐ Módulo 8 - Exercício prático e avaliação

Como classifica a formação num todo, face às ocorrências envolvidas na efetividade do serviço prestado? *

☐ Ineficaz

☐ Moderadamente eficaz

☐ Eficaz

Considera que os métodos de formação adotados nos respetivos módulos, foram de acordo com as suas expectativas? *

☐ Sim

☐ Não

Metodologia e organização

Através das seguintes questões pretendemos compreender a satisfação perante a metodologia usada e a organização existente.

De 1 a 5 defina a duração do curso? *

(1 - Muito inadequado; 2 - Inadequado; 3 - Aceitável; 4 - Adequado; 5 - Muito adequado)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

De 1 a 5 como avalia a aptidão formativa dos formadores que lecionaram os módulos (1 - Muito mau; 2 - Mau; 3 - Razoável; 4 - Bom; 5 - Muito bom) *

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Avaliação geral

Através das seguintes questões pretendemos analisar a sua avaliação geral, referente à 1.ª Ação realizada do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

De 1 a 5 como avalia o Curso no seu todo? (1 - Nada pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Pertinente; 4 - Muito pertinente; 5 - Totalmente pertinente) *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sugestões/Contributos gerais. *

A sua resposta

Apêndice X – Questionário de avaliação de satisfação para os formadores do curso TIDP

Avaliação de satisfação perante o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

Este questionário tem como objetivo verificar a sua satisfação perante a gestão do Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial e os respetivos módulos lecionados.

Neste sentido, a sua **opinião é crucial**, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração.

Este questionário é de natureza anónima.

Alterar de conta

Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Considera que os módulos implementados foram os indicados face ao objetivo principal do curso? (1- Muito inadequado; 2- Inadequado; 3- Aceitável; 4- Adequado; 5- Muito adequado)

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

Considera pertinente alterar a abordagem metodológica realizada (participativa, expositiva, demonstrativa e interrogativa) em futuras ações?

☐ Sim

☐ Não

Qual(ais)? *

A sua resposta

Presume que o tempo dispensado para lecionar este curso é o suficiente? (1- Muito inadequado; 2- Inadequado; 3- Aceitável; 4- Adequado; 5- Muito adequado)

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

Avalie de 1 a 5 a compreensão dos conteúdos programáticos lecionados por parte dos formandos. (1 - Bastantes dificuldades; 2 - Algumas dificuldades; 3 - Compreensão adequada; 4 - Boa compreensão; 5 - Excelente compreensão)

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

Considera importante a implementação de mais ações relativas a este curso? *

☐ Sim

☐ Não

Como classifica a formação num todo, face às ocorrências envolvidas na efetividade do serviço prestado? *

☐ Ineficaz

☐ Moderadamente eficaz

☐ Eficaz

Sugestões/Contributos gerais. *

A sua resposta

Apêndice XI – Questionário de avaliação da satisfação para a Subintendente Cláudia Coelho do curso TIDP

Avaliação de Satisfação perante o Curso de Técnicas de Intervenção e Defesa Policial.

Este questionário tem como objetivo verificar a sua satisfação enquanto promotora do Curso de Intervenção e Defesa Policial e os respetivos módulos lecionados.

Neste sentido, a sua **opinião é crucial**, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração.

Este questionário é de natureza confidencial.

 Nome de utilizador

[Alterar de conta](#)



 Não pertencido

* Indica uma pergunta obrigatória

Considera importante a implementação de mais ações deste curso? *

☐ Sim

☐ Não

Identifique os pontos mais fortes desta formação? *

A sua resposta

Identifique os pontos mais fracos desta formação? *

A sua resposta

Sugere a alteração/exclusão de algum módulo? Se sim, indique qual. *

A sua resposta

Sugere a inclusão de algum módulo? Se sim, indique qual. *

A sua resposta

Como classifica a formação num todo, face às ocorrências envolvidas na efetividade do serviço prestado? *

☐ Ineficaz

☐ Moderadamente eficaz

☐ Eficaz

Sugestões/Contributos gerais. *

A sua resposta

Apêndice XII - Estruturação do questionário de avaliação de satisfação para os participantes do colóquio

Avaliação de Satisfação do 1.º Colóquio das Polícias Municipais: Segurança Urbana e Comunidades Locais

Este questionário tem como objetivo verificar a sua satisfação perante o 1.º Colóquio das Polícias Municipais: Segurança Urbana e Comunidades Locais realizado dia 5 de dezembro no Teatro Aberto.

Neste sentido, a sua **opinião é crucial**, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração. Este questionário é de natureza anónima.

[\[email address\]](#) [Mudar de conta](#)

Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

1 - Entidades *

☐ Polícia Municipal
☐ Câmaras Municipais
☐ Junta de Freguesia
☐ Comunicação social
☐ Empresas públicas
☐ Outra: _____

Organização do evento

Através das seguintes questões pretendemos compreender o seu grau de satisfação perante a organização do Colóquio.

2 - De 1 a 5 como avalia o acesso ao local do evento. (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3 - De 1 a 5 como avalia a carga horária do programa. (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4 - De 1 a 5 como avalia a pontualidade do programa. (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5 - De 1 a 5 como avalia a clareza na comunicação do evento? (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6 - De 1 a 5 como avalia os painéis das Polícias Municipais na exposição interior. (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Relevância do programa

Através das seguintes questões pretendemos compreender o grau de relevância dos Painéis abordados no presente Colóquio.

7 - Avalie de 1 a 5 a pertinência do Painel I - Comunidades locais: Caminho para a coesão e integração. (1 - Nada pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Pertinente; 4 - Muito pertinente; 5 - Totalmente pertinente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8 - De 1 a 5 como considera a relevância do tema do Painel I para o contexto atual. (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Totalmente relevante)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9 - Avalie de 1 a 5 a pertinência do Painel II - Segurança urbana: Desafios emergentes. (1 - Nada pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Pertinente; 4 - Muito pertinente; 5 - Totalmente pertinente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10 - De 1 a 5 como avalia a relevância dos temas abordados no Painel II na atualidade. (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Totalmente relevante)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11 - Avalie de 1 a 5 a pertinência do Painel III - Ética policial e a cidade do Século XXI. (1 - Nada pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Pertinente; 4 - Muito pertinente; 5 - Totalmente pertinente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12 - De 1 a 5 como avalia a relevância do Painel III para a sociedade contemporânea. (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Totalmente relevante)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13 - Avalie de 1 a 5 a pertinência do Painel IV - Polícias Municipais: Visão prospetiva. (1 - Nada pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Pertinente; 4 - Muito pertinente; 5 - Totalmente pertinente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14 - De 1 a 5 como avalia a relevância da aplicabilidade das visões prospetivas referidas no Painel IV. (1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Totalmente relevante)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15 - Indique qual o Painel que considerou mais pertinente? *

- ☐ Painel I - Comunidades locais: Caminho para a coesão e integração
- ☐ Painel II - Segurança urbana: Desafios emergentes
- ☐ Painel III - Ética Policial e a Cidade do Século XXI
- ☐ Painel IV - Polícias Municipais: Visão prospetiva
- ☐ Todos os painéis anteriormente referidos
- ☐ Nenhum

Satisfação geral

Através das seguintes questões pretendemos compreender a sua satisfação geral relativamente ao Colóquio.

16 - De 1 a 5 qual é o seu nível de satisfação geral? (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem insatisfeito/Nem satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito) *

1

2

3

4

5

☐

☐

☐

☐

☐

17 - Participaria novamente em eventos similares? *

☐ Sim

☐ Não

18 - O que considera que faltou e/ou podia ser melhorado num próximo evento? *

A sua resposta

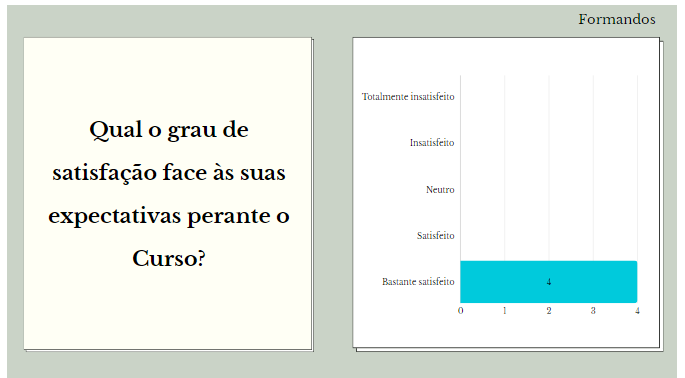
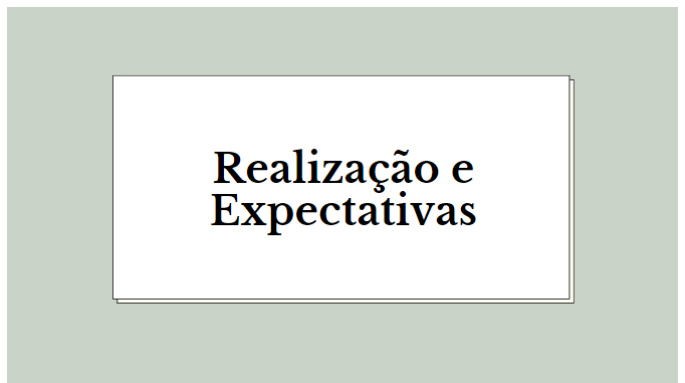
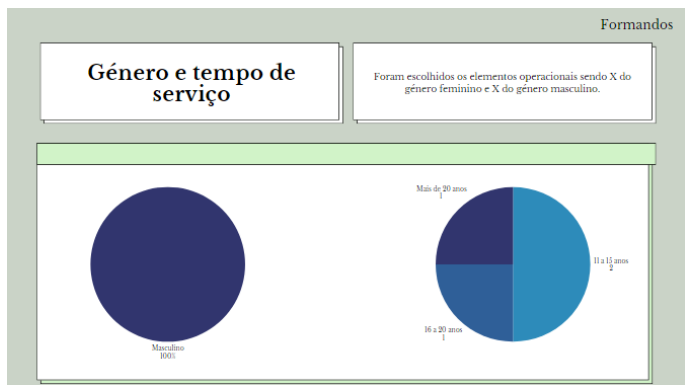
19 - Sugestões/Contributos gerais.

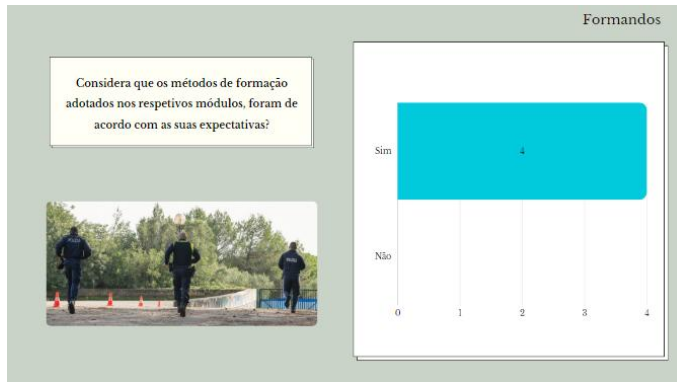
A sua resposta

Apêndice XIII – Foto tirada por parte da Junta de Freguesia da Estrela da minha intervenção no Colóquio

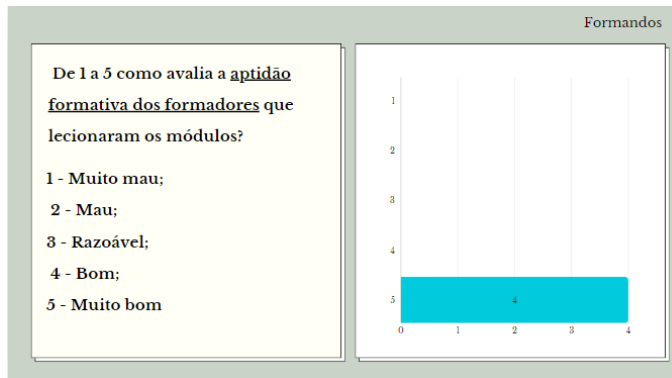
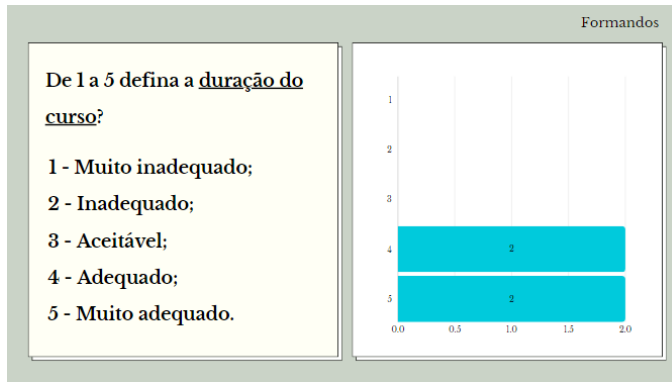


Apêndice XIV – Estrutura do relatório de análise de dados do questionário de satisfação do curso de TIDP

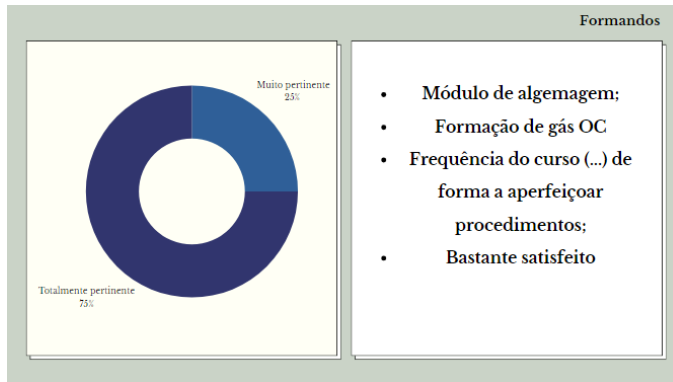




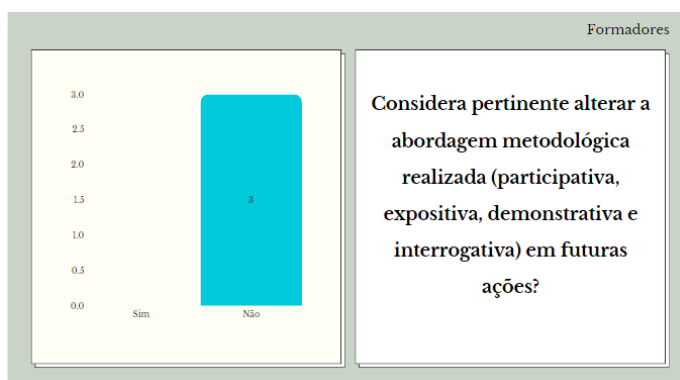
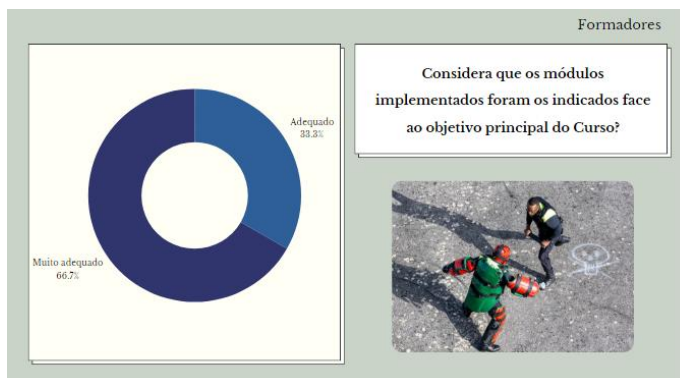
Metodologia e organização



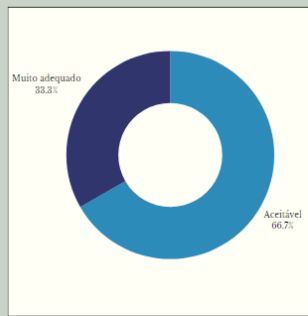
Avaliação geral e contributos



Formadores



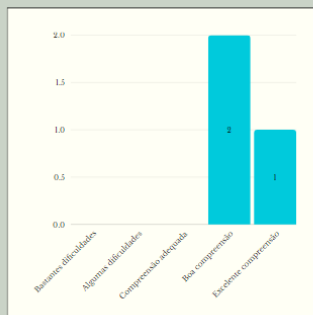
Formadores



Como considera o tempo dispensado para lecionar este Curso?

- 1 - Muito inadequado
- 2 - Inadequado
- 3 - Aceitável
- 4 - Adequado
- 5 - Muito adequado

Formadores

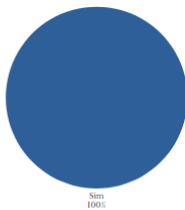


Avalie de 1 a 5 a compreensão dos conteúdos programáticos lecionados, por parte dos formandos.

- 1 - Bastantes dificuldades
- 2 - Algumas dificuldades
- 3 - Compreensão adequada
- 4 - Boa compreensão
- 5 - Excelente compreensão

Formadores

Considera importante a implementação de mais ações deste curso?



Sugestões/Contributos gerais

- Redução para duas semanas;
- (...) seria de considerar começar as formações no horário das 07h/15h;
- Apesar de se ter material adequado para o curso, muito (...) improvisado pelos formadores, o que nos dificulta nas ações (...) não adequado para uma futura situação real que possa surgir

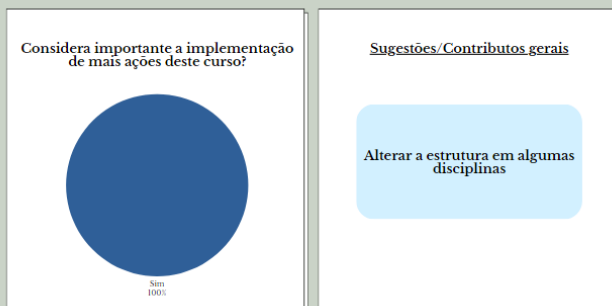
Promotora



Subintendente

Pontos fortes	Pontos fracos	Alteração/Exclusão de módulos	Inclusão de módulos
Conhecimento de técnicas necessárias ao desempenho da função policial, bem como de legislação essencial à mesma	Ser muito longa (3 semanas)	Não, apenas uma reestruturação	Não

Subintendente



Como classifica a formação num todo, face às ocorrências envolvidas na efetividade do serviço prestado?



Formadores



Subintendente



Formandos

Roleplay



Tiro de precisão



Movimento tático



Bastão



Abordagens a viaturas



Técnicas de Defesa Policial



Taser