

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2021/2022



TII

**AS VALÊNCIAS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA EM
AÇÃO POLICIAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Pedro Emílio da Silva Oliveira
CORONEL, GNR**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

AS VALÊNCIAS DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA EM AÇÃO POLICIAL

Coronel GNR, Pedro Emílio da Silva Oliveira

Trabalho de Investigação Individual

Pedrouços 2022



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

AS VALÊNCIAS DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA EM AÇÃO POLICIAL

CORONEL GNR, Pedro Emílio da Silva Oliveira

Trabalho de Investigação Individual

Orientador: Brigadeiro-General GNR, Jorge Manuel Ribeiro Goulão

Oficial Apoiente de MIC: Tenente-Coronel Exe, António Rosinha

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Pedro Emílio da Silva Oliveira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **As Valências da Guarda Nacional Republicana em Ação Policial** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2021/2022** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 27 de **julho** de **2022**



Agradecimentos

A presente investigação envolveu o estudo e análise de diversas matérias interligadas com a relação estabelecida, em ação policial, entre o Agente de Autoridade (AA) e o cidadão e só foi possível graças ao apoio, reflexões críticas, disponibilidade e conselhos de vários intervenientes.

Agradeço ao meu orientador, Brigadeiro-General da Guarda Nacional Republicana (GNR) Jorge Goulão, pela forma como me conduziu desde o primeiro momento, fomentando total liberdade académica e, simultaneamente, foi-me incentivando a cada momento deste percurso.

À Tenente-coronel Psicóloga Cristina Fachada, pelo desprendido e valioso apoio em Metodologia de Investigação Científica, demonstrando uma capacidade inigualável, assumindo a sobrecarga de trabalho com uma simpatia e profissionalismo difíceis de encontrar, em especial durante a elaboração do projeto de investigação.

Ao Tenente-Coronel Exe, António Rosinha, pelo apoio, durante a realização do projeto de investigação, que permitiu delinear esta investigação.

Ao Tenente-Coronel Jorge Meireles, Oficial de Ligação da GNR junto da *Guardia Civil* em Espanha, pela sua competência, apoio, perseverança e profissionalismo na obtenção da informação solicitada e que, em muito, contribuiu para a qualidade dos resultados conseguidos neste trabalho.

Ao Coronel da GNR António Melo, pela sua disponibilidade e paciência que permitiu algumas discussões que foram extremamente úteis para o resultado alcançado.

Aos entrevistados, deixo um agradecimento enorme, apesar de disporem de pouco tempo, tal facto nunca constituiu um problema, existiram sempre alternativas que permitiram realizar as entrevistas em tempo útil, conferindo a esta investigação consistência e valor.

Por fim, um agradecimento sentido à minha família, pela total disponibilidade, paciência e apoio infinito. Motivaram-me e incentivaram-me nos momentos fundamentais e, por isso, estou agradecido aos meus pais, pela referência de vida e em especial à minha irmã Mónica, pela paciência, saber e apoio, que em todos os momentos me emprestou, sempre rigorosa, paciente e persistente nos comentários e com uma enorme assertividade.

Aos meus filhos agradeço o apoio constante e a confiança que em mim sempre depositaram, constituindo-se como uma fator gerador de motivação.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual.....	5
2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes	5
2.1.1 Consciência situacional	6
2.1.2 Competências, habilidades	8
2.1.3 Formação	11
2.2 Modelo de análise	13
3. Metodologia e método	15
3.1 Metodologia	15
3.2 Método	15
3.2.1 Participantes	15
3.2.2 Procedimento	16
3.3 Instrumentos de recolha de dados	16
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	16
4. Apresentação de dados e discussão de resultados	18
4.1 Análise da QD1	18
4.2 Análise da QD2	22
4.3 Proposta de otimização do MIP	26
5. Conclusões.....	30
Referências bibliográficas	33

Índice de Apêndices

Apêndice A - Guião de Entrevista.....	Apd A-1, 2
Apêndice B - Quadro geral – Entrevistas.....	Apd B-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Espectro da intervenção policial	21
Figura 2 – Os 3 primeiros patamares do UFIP	21
Figura 3 – Relação do militar da GNR com o cidadão.....	25
Figura 4 – Proposta de otimização de MIP.....	28



Figura 5 – Otimização do MIP	29
------------------------------------	----

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de análise	14
Quadro 2 – Crimes de desobediência e resistência e coação.....	18
Quadro 3 – Pertinência da relação entre o militar da GNR e o cidadão no desfecho da ação policial.....	19
Quadro 4 – Necessidade de nortear a relação do militar da GNR com o cidadão.....	20
Quadro 5 – Competências fundamentais na relação do militar da GNR com o cidadão	23
Quadro 6 - Formação	24
Quadro 7 – Quando ministrar formação	25
Quadro 8 – MIP	26



Resumo

O aumento, ou mesmo, a simples ocorrência de crimes contra o Estado e, em particular, dentro destes, a desobediência e a resistência e coação sobre funcionário é preocupante, carecendo de reflexão direcionada.

Pretende-se estudar o assunto, de dentro para fora da instituição, procurando perceber como pode ser otimizado um Modelo de Intervenção Policial (MIP), que esteja norteado para favorecer a relação entre o militar da GNR e o cidadão e concomitantemente seja transversal a todas as valências da GNR em ação policial.

A investigação em termos metodológicos, seguiu um procedimento ontológico, construtivista e epistemológico interpretativista. Recorreu-se ao raciocínio indutivo, utilizando uma estratégia qualitativa e um desenho de estudo de caso. A técnica de recolha de dados utilizada, baseou-se em entrevistas semiestruturadas, dirigidas a dez especialistas na área.

Compreende-se que o paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão, por um lado, passa por perceber que a mesma influencia o desfecho da ocorrência, por outro, que existe a necessidade de reforçar/atualizar, desde já, o quadro de referenciais de curso. É possível depreender, que através do investimento no capital humano da instituição, poder-se-á conferir o conjunto de competências/habilidades, que permitam uma melhor gestão das situações.

Palavras-chave:

Relação militar-cidadão; Modelo de Intervenção Policial; Ação Policial.



Abstract

Social dynamics and its volatility require a permanent analysis concerning how one behaves and reacts. The rise, or even the simple occurrence of crimes against the State, in particular the crimes of disobedience, resistance and coercion against employees, are disturbing and demand proper analysis.

It is here intended to study this matter within the institution, seeking to perceive how to optimize a Police Intervention Model to enhance the relationship between the military and the citizen throughout all GNR's valences.

An ontological procedure has been followed based on constructivist and epistemological interpretative methods. Moreover, an inductive reasoning was applied, using a qualitative strategy and a case study design. Semi-structured interviews were used for data gathering, resorting to ten experts in the field.

It is, therefore, understood that the paradigm of intervention that should guide the relationship with the citizen, involves realizing that the action by itself influences the outcome of the occurrence, being also fundamental to adjust the framework of course contents. Furthermore, it will be through the investment in the human capital of the institution, that it will be possible to confer the set of competences that will allow for a better management of situations.

Keywords:

Relationship military-citizen; Police Intervention Model; Police action



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AA	Agente de Autoridade
CIIP	Curso de Instrutor de Intervenção Policial
CIR	Curso de Intervenção Rápida
CMROP	Curso de Manutenção Restabelecimento de Ordem Pública
CO	Comandante Operacional
DI	Destacamento de Intervenção
FCAA	Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização
FS	Força de Segurança
GNR	Guarda Nacional Republicana
IUM	Instituto Universitário Militar
MIP	Modelo de Intervenção Policial
NEOp	Nível de Emprego Operacional
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
TII	Trabalho de Investigação Individual
UFIP	Uso da Força em Intervenção Policial



1. Introdução

Hodiernamente, vive-se de forma extremamente dinâmica, numa sociedade em constante mutação, marcada pela crise pandémica, pelos fluxos migratórios e muito influenciada pelas redes sociais. Assiste-se a uma crescente crise de valores e a um decréscimo do controlo social. Será, porventura, o momento para uma reflexão profunda no respeitante à relação entre a Polícia e o Cidadão.

O cidadão quando contacta com a Força policial, vê-se confrontado com uma de duas condições, ou vítima ou agressor. Fica, à partida, condicionado pelas circunstâncias que vive naquele momento, o que lhe poderá provocar um enviesamento na análise, retirando conclusões consentâneas com o momento e as condições em que o viveu, podendo, as mesmas, estar desajustadas com a realidade.

Assim sendo, tende a construir uma imagem pobre, baseada em pressupostos falaciosos que não refletem o trabalho policial realizado quotidianamente, afastando-se simplesmente, sem se preocupar em entender as causas.

Tal distanciamento é gerador de incompreensões, suspeições e preconceitos que afetam inexoravelmente o relacionamento entre a polícia e o cidadão. Este, quando vítima, tende a exigir do funcionário policial qualidades divinas de onnipresença, onisciência e onipotência, mas quando na situação de infrator solicita a indulgência máxima contra a própria lei e mostra-se, tantas vezes, um julgador parcial e impiedoso perante qualquer falta daquele (IGAI, 1999).

Recorrentes notícias aludem para agressões a agentes de autoridade, desobediência a ordem legal e legítima e resistência e coação sobre funcionário.

Os factos descritos, associados ao mediatismo exacerbado que promove e exponencia a imagem negativa das Forças de Segurança (FS), contribuem para uma constante desautorização fazendo germinar o sentimento de impunidade dentro dos grupos agressores (Cojean et al., 2020).

Mais ainda, deteriora o sentimento de segurança numa população que, de acordo com o resultado do inquérito sobre a confiança nas instituições¹, atribui o quarto lugar às forças policiais, com uma pontuação de 6,5 onde o valor assume o máximo de 6,9 numa escala de 0 a 10.

¹ <https://observador.pt/2021/10/04/confianca-dos-portugueses-nas-instituicoes-melhorou-mas-esta-longe-do-ideal/>



É perceptível que o problema não se centra só no seio das FS, interessa, contudo, é forçoso analisar de dentro para fora, no sentido de corrigir e reforçar o que resultar desta investigação.

Não se considera pertinente estudar todo o efetivo policial, pelo que, esta investigação direciona-se às valências da GNR que estão intimamente ligadas à resolução de situações do quotidiano, de onde se destacam, de acordo com a Circular 14/2014 – Níveis de Emprego Operacional (NEOp), o serviço policial, fiscal e aduaneiro, de controlo costeiro, de trânsito, de polícia ambiental, de proteção e socorro e de investigação criminal. Associa-se ainda ao presente estudo, pela sua relevância neste contexto, os Destacamentos de Intervenção (DI), o Policiamento Comunitário, bem como as Forças das Unidades de Intervenção e Reserva.

Resulta da análise da Circular 15/2014 – Uso da Força em Intervenção Policial (UFIP), que as valências definidas, diariamente, intervêm num espectro de dimensão global, podendo ser confrontadas com uma panóplia de situações, que exigem diferentes níveis de conhecimento, formação, destreza e/ou capacidade física e mental. O conjunto de competências adquiridas, seja durante os períodos de formação seja no dia-a-dia, carece de constante ajuste às necessidades que esta resposta impõe.

O Estado, através das suas FS, tem o encargo de garantir a segurança necessária para que a vida em sociedade decorra dentro da normalidade e assegurar o regular funcionamento das instituições democráticas.

Neste contexto, interessa que a presente investigação percorra dos procedimentos institucionais às ferramentas técnico táticas, passando pela análise dos conteúdos da formação inicial e da Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização (FCAA) procurando estabelecer um conjunto de competências, habilidades e atitudes que, integrando o Modelo de Intervenção Policial (MIP), permita uma ação proporcional, adequada e necessária.

O Objetivo Geral (OG) desta investigação prende-se, essencialmente, com a otimização do MIP entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão daqui resultando a seguinte Questão Central (QC): Como otimizar o MIP entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão?

No que concerne aos Objetivos Específicos (OE) está-se em crer que é forçoso que se aposte na definição do paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão, assim como identificar, de forma clara, as competências chave do militar da GNR nessa relação.



Da decomposição destes OE resultam duas Questões Derivadas (QD). A QD1: Que paradigma de intervenção deve nortear a relação com o cidadão? E QD2: Quais as competências chave do militar da GNR na relação com o cidadão?

Ao conjunto de competências juntam-se as habilidades e atitudes a reforçar ou a ministrar aos diferentes níveis de formação, quer na formação inicial das diferentes categorias profissionais da GNR, quer ao nível da formação de especialidade e mesmo na FCAA, perspetivando-se um direcionamento às especificidades de cada valência. Com o reforço de competências procura-se por desiderato a sistematização de procedimentos e técnicas, no sentido de definir uma metodologia com flexibilidade e resiliência passível de se ajustar à volatilidade das situações em ação policial, refletindo-se nas particularidades de cada valência.

O objeto desta investigação prende-se, essencialmente, com a adequabilidade do comportamento humano dos militares que constituem as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão.

A presente investigação será delimitada, à luz de Santos e Lima, (2019):

- Temporalmente, ao período de 15 de setembro de 2014 (com a entrada em vigor das circulares, n.º 14/2014 – NEOp e n.º 15/2014 – UFIP, que permitiram organizar o serviço operacional da GNR) à atualidade (2022). Uma escolha alicerçada no entendimento de que só a partir desse momento existe termo de comparação que permitirá integrar quaisquer contributos que venham a ser propostos no sentido da otimização da resposta de ação policial da GNR;
- Espacialmente, a todo o território nacional, onde a GNR possui jurisdição, e, num registo complementar, a território estrangeiro das congéneres estudadas;
- Em termos de conteúdo, à atividade desenvolvida pela GNR em ação policial no 1.º NEOp de forma a ser abrangente a todas as valências definidas e visando apenas os três primeiros patamares do modelo de Uso da Força em Intervenção Policial, intervir antes do uso de qualquer arma.

O trabalho está organizado numa lógica de desenvolvimento sequencial em que cada capítulo visa construir o argumento da investigação.

Na introdução (capítulo 1), faz-se o enquadramento e justificação do tema, a definição e a delimitação do objeto de estudo, definição dos objetivos da investigação e questões derivadas, terminando com uma síntese da metodologia de investigação.



No segundo capítulo realiza-se um enquadramento teórico e concetual, abordando o estado da arte/revisão da literatura descrevendo o quadro teórico de referência. Ainda neste capítulo é apresentado o modelo de análise referindo o quadro concetual, os conceitos estruturantes, as dimensões e os indicadores.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, explicando o raciocínio efetuado, a estratégia de investigação e o desenho de pesquisa. Ainda neste capítulo será referido o método, assim como os participantes e o procedimento utilizados, os instrumentos de recolha e técnicas de tratamento de dados.

O quarto capítulo dedica-se à estruturação dos dados, análise dos resultados e resposta à QC e às QD.

Nas conclusões e último capítulo, procede-se a um breve enquadramento do tema, uma síntese do procedimento metodológico seguido, uma súmula dos resultados obtidos, contributos considerados pertinentes para o conhecimento, apresentação das limitações, propostas de estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e concetual

Neste capítulo apresenta-se uma síntese da revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes

Ao longo da História da humanidade, as sociedades conseguiram garantir a sua própria sobrevivência, porque criaram normas e princípios com base na sua cultura, cuja finalidade assentava (e ainda assenta) na orientação das relações entre indivíduos e grupos sociais (Giddens, 2008).

Simultaneamente, observam-se profundas e permanentes mudanças nas sociedades, que dizem respeito à atividade produtiva e à organização do trabalho, aos processos educativos e de comunicação, à socialização de novas gerações e ao universo de valores e critérios que orientam as condutas contemporâneas (Petrini, 2005).

Numa sistematização conducente à otimização do MIP entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão, que se define como mote de investigação, julga-se pertinente racionalizar motivos, analisar causas e postular soluções.

As recorrentes agressões contra agentes de autoridade que diariamente se veem ou leem nas notícias, veiculadas pela comunicação social, na maior parte das vezes relacionadas com os crimes de desobediência e de resistência e coação sobre funcionário, que, na última década, se apresentam como os crimes mais registados pelas autoridades policiais (RASI, 2020), claramente indicadores, embora indiretos, do esbatimento das regulações sociais e, particularmente, dos sistemas de controlo social formal, impõem uma reflexão que direcione para um estudo referente à relação que é estabelecida entre o militar da GNR e o cidadão.

O desgaste e saturação produzidos por esta relação são tão maiores quanto os interesses em jogo. A análise da situação e consequente ação, poderão ser cruciais para estabilizar a problemática que se está a verificar, conseguindo uma intervenção sem recurso ao uso da força. Deste modo, torna-se fundamental perceber o que se considera uso da força.

Dunham (2004) define força policial como o uso de uma força física, agente químico, ou uma arma para controlar um suspeito. Seguindo a mesma linha de pensamento, Klockars (1995) considera que a força policial não inclui o leque das ameaças verbais e não-verbais, assim como os avisos e as ordens.

Numa perspetiva concetual distinta, para Bruce (2006), a força policial inclui a força psicológica. Esta última, consiste em elementos que extravasam o âmbito físico da ação policial, nomeadamente as ordens verbais, o comportamento, a postura e o número de efetivo



policial presente. Neste sentido, todos estes elementos representam meios de dissuasão e assim são suscetíveis de constituir a força policial que se encontra em cada situação no terreno recolhendo e analisando dados que lhes permitirá gerar percepções.

A errada percepção do contexto da situação que o AA está a viver, condiciona-o a posturas, comunicações e decisões desajustadas, tratando da mesma forma situações de diferente gravidade. Esta incoerência e deficiente análise gera a confusão e, concomitante, intervenção descontextualizada no que respeita ao uso progressivo de meios coercivos. Torna-se fundamental o contínuo reforço e atualização do AA no que concerne ao quadro de competências de policiamento, incluindo capacidades físicas e resiliência mental, modificáveis através do treino e da experiência, influenciando a tomada de decisões policiais no terreno (Di Nota & Huhta, 2019).

O uso progressivo dos meios coercivos, assume um papel crucial no MIP, que se almeja venha a deter flexibilidade de ação e transversalidade às várias valências da Guarda Nacional Republicana.

2.1.1 Consciência situacional

Consciência situacional é definida por Vidulich et al., (1994), como uma contínua recolha de notícias e informações a partir do meio onde se está inserido, sendo o processamento desses dados feito com base no conhecimento que cada um já detém, formando uma ideia mental que lhe permite perceber a situação e antecipar eventos futuros.

Segundo Klein (2001), a tomada de decisão competente resulta da mistura de dois processos mentais, a consciência situacional e a percepção mental que cada elemento consegue projetar.

A consciencialização e conformação da situação a cada instante são aperfeiçoadas ao longo da carreira. A vivência do indivíduo, é o que, em última análise, lhe confere experiência e conseqüentemente, melhor preparação para uma abordagem mais confiante e um acompanhamento mais adequado a cada fase da ocorrência (Hoffman et al., 2014).

A decisão tem de ser tomada em frações de segundo, pelo que, o treino e a automatização de diversos procedimentos poderão ser vitais para a assertividade da mesma.

“A componente emocional, por vezes influenciada pelos acontecimentos, leva a que a tomada de decisão intuitiva seja difícil de controlar ou modificar, tornando-se aqui fundamental realçar a importância de cimentar corretamente essas reações no âmbito da formação policial” (Di Nota et al., 2021).



Ter a noção exata ou, pelo menos, o mais próxima possível das consequências dos seus atos, estar conformado com o resultado é importantíssimo. É, por isso, fundamental que o AA aja com sentido de responsabilidade, isto é, que avoque os atos por si praticados, que se envolva nos projetos de forma ao cumprimento integral do que está estabelecido, assumindo as consequências das falhas que daí possam resultar.

Para alcançar tal desiderato, é necessário ter espírito crítico. Isto é, analisar as diferentes fases a desenvolver, as tarefas necessárias e quais os possíveis efeitos prevendo as consequências. Os resultados são visíveis através do quadro atitudinal do indivíduo no desenvolvimento das tarefas. A forma como realiza cada ação terá implicações diretas no resultado alcançado e, como tal, no seu desempenho.

2.1.2 Atitude

No quadro do emprego progressivo dos meios coercivos, refere-se que após ultrapassadas as primeiras fases, existe a necessidade de ser estabelecido algum contacto físico, pelo que, “o treino pode, no sentido de conferir maior confiança ao AA, reforçar competências em áreas tão específicas como a defesa pessoal e policial, permitindo-lhe a possibilidade de esgotar, ou seja, rentabilizar, através dessas técnicas os patamares anteriores à utilização de qualquer meio coercivo” (Oliveira, 2009, p. 159).

No que se refere, à confiança no relacionamento diário entre o AA e o cidadão é necessário que exista uma preocupação constante, no reforço da mesma, em cada atitude que se assume.

“Uma postura firme poderá por si só resolver muitos problemas. [...] Se apenas pela Presença Policial as situações de tensão se podem resolver, tem-se uma intervenção, em que, na prática, não houve necessidade de intervir” (Oliveira, 2009, p. 161).

É importante identificar o quadro de competências, habilidades e atitudes mais adequado a uma rentabilização da presença uniformizada. “Assim como, se bem definida, a Presença Policial pode resolver a situação, também, se mal definida, poderá provocar a escalada da tensão e gerar problemas de maior gravidade” (Oliveira, 2009, p. 161).

O AA deverá privilegiar uma postura disponível, observando o perímetro a fim de analisar sinais e recolher informação. Deve mostrar empatia, abstendo-se de comportamentos que possam ser considerados provocatórios ou prepotentes, procurando reduzir ou anular a fricção voluntária e gratuita.

O diálogo é fundamental, procurar a interação, mostrar compreensão, mas sempre de forma controlada e adequada. Pretende-se, por um lado, demover o indivíduo, e por outro,



constituir uma fase de estudo, onde o AA, aproveita para recolher o máximo de informação sobre as suas motivações, a sua capacidade de mobilização de outros que se encontrem no local.

O AA para gerir determinada situação, necessita estabelecer uma relação de confiança que lhe permita quebrar barreiras de comunicação e adequar a sua decisão ao que a situação requer. Só dessa forma lhe é possível clareza suficiente para transmitir ordens ajustadas.

“A educação, o tratamento, a clareza, a precisão e a exatidão como é transmitida a Ordem Verbal, poderão ser fatores preponderantes na resolução ou na evolução da situação” (Oliveira, 2009, p. 162).

2.1.3 Competências, habilidades

“A competência é uma combinação de saber (conhecimento), saber ser, aptidões e traços de personalidade. Na competência associam-se o inato e o adquirido” (Petrocelli, 2020).

Competência é um conceito intuitivo, que faz parte da linguagem comum. A competência só se revela na ação: está sempre ligada a resultados do trabalho ou de qualquer atividade; ao ato de saber fazer e efetivamente fazer, com a demonstração de resultados (Petrocelli, 2020).

Pode dizer-se que competência é fazer convergir diversos conhecimentos para desempenhar uma ação específica.

Nas definições de competência surgem sempre associadas palavras como habilidades, conhecimentos, saberes e atitudes. São, pois essas palavras, que permitem classificar as competências.

Competências profissionais podem ser definidas como a soma de conhecimentos e habilidades que um profissional adquire ao longo da sua jornada profissional e/ou vida académica. Trata-se da capacidade que este profissional tem de desempenhar determinadas atividades com base nas suas qualificações e experiências [...] (Martins, 2020).

É frequente, serem confundidos os conceitos competências e habilidades, interessa, diferenciar os mesmos.

Habilidades são capacidades que o indivíduo adquire por forma a desempenhar determinado papel ou função. Já a competência é mais ampla e consiste na junção e coordenação das habilidades com conhecimentos e atitudes. Diante disso, pode-se definir esse desempenho como o conjunto de competências,



habilidades e atitudes que o sujeito utiliza para a realização de seus planos de trabalho e que deve estar relacionado com o perfil almejado pela organização (Nascimento et al., 2020).

Tal, implica que, para se poder considerar alguém competente, ter-se-á que olhar para os resultados produzidos e analisar se o desempenho do indivíduo se reflete de forma positiva nos mesmos.

Analise-se, por exemplo, o contexto em ação policial. “Quanto melhor for o desempenho das forças de segurança mais assegurados estão os direitos dos cidadãos e melhor será a qualidade de vida, dado que, a segurança é uma das vertentes dessa qualidade de vida” (Oliveira, 2009, p. 9).

Cabe a cada instituição, procurar identificar que competências se adequam mais ao nível que desejam atingir, em função das tarefas que esperam ver realizadas.

As *hard Skills*, foram ao longo de muitos anos a principal fonte de análise de um profissional, uma vez que podem ser medidas. São conferidas através de formações existentes para o efeito e são, normalmente certificadas por um documento (Bhatnagar, 2012).

No entanto, existem outras, que sendo difícil ou mesmo impossível medir, são de inegável valor para complementar a capacidade profissional de cada indivíduo. Apontando para um domínio socio comportamental surgem as *Soft Skills*. São habilidades ligadas diretamente às aptidões mentais de um indivíduo e à capacidade de lidar positivamente com fatores emocionais. Estas abrangem toda a experiência psicossocial do indivíduo, o que também faz com que sejam mais complicadas de ser ensinadas ou assimiladas (Bhatnagar, 2012).

Um indivíduo versátil é aquele que “[...] para além dos conhecimentos técnicos possua também competências sociais e comportamentais [...]” (Pimentel, 2018), ou seja, aquele que conjuga as *hard* e as *soft skills*.

2.1.4 Comunicação

De acordo com, Shaikh (2012, p. 64) , referindo-se a Louis A. Allen, comunicar é o somatório de tudo o que se pretende ao gerar conhecimento na mente de outra pessoa, envolve o processo contínuo e sistemático de falar, ouvir e compreender.

Numa qualquer ação policial, a comunicação inicia-se com a chegada da força e mantém-se até a situação se encontrar resolvida. “É fundamental que se comunique, em todas



as fases, quais são as consequências que daí resultam para o suspeito, caso o mesmo não acate as ordens verbais” (Oliveira, 2009, p. 162).

Comunicar de forma assertiva e atentar na linguagem não verbal é importantíssimo, “[...] o contacto, os gestos e o tom afetam a mensagem que se está a tentar transmitir” (Pimentel, 2018).

A comunicação deve ser acompanhada de contacto visual, demonstrando que está atento, focado no problema, no entanto, procurar não incomodar com o olhar demasiado fixo.

“[...] o primeiro passo rumo à comunicação eficiente e assertiva é entender que isso é uma habilidade. Simplesmente falar não é comunicação, assim como apenas escrever também não” (Savoy & Almeida, 2012, p. 131).

“Usar linguagem fácil de ser acompanhada e destituída de ambiguidade, enunciar num tom de voz claro facilita a compreensão daquilo que se pensa e sente pelos outros” (Savoy & Almeida, 2012, p. 132).

Por outro lado, saber ouvir é crucial e pode fazer a diferença na gestão da situação. “Ouvir é uma arte, uma habilidade e uma disciplina e, tal como outras habilidades, requer autocontrolo” (Savoy & Almeida, 2012, p. 143).

Numa primeira fase, ouvir com assertividade, requer por parte do AA, maior disponibilidade, atenção e concentração, ou seja, empatia. No entanto, rapidamente vai possibilitar a recolha de dividendos, uma vez que a comunicação se torna mais fácil, reduz o nervosismo, favorece a imagem, resultado da outra parte se sentir compreendida, (Savoy & Almeida, 2012, p. 145)

“Ouvir com assertividade é uma das mais importantes habilidades interpessoais que se pode desenvolver. É impressionante perceber quão poucas pessoas fazem isso com qualidade” (Savoy & Almeida, 2012, p. 146).

A compreensão em contexto situacional surge quando o AA detém o autocontrolo e antecipa o comportamento do cidadão, demonstrando ser possuidor de inteligência emocional. Ou seja, detém a capacidade de reconhecer e gerir os seus próprios sentimentos, por um lado, e por outro, tem a perceção correta do comportamento dos outros.

Segundo Goleman (1995, p. 98), um profissional possuidor de inteligência emocional é capaz de pensar, sentir e agir com inteligência e consciência, não deixando os sentimentos controlar as ações.



2.1.5 Formação

A sensibilidade e preocupação na identificação das áreas que devem ser intervencionadas no que respeita à relação entre o AA e o cidadão, tem sido visível em vários quadrantes, destacando-se o CPT (*European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment*), uma das entidades com grande responsabilidade, a nível mundial, no que concerne à preservação dos direitos humanos e, como tal, à atividade diária das polícias, que atribui uma grande importância à formação de agentes da lei (que deve incluir a educação em matéria de direitos humanos- cf. Artigo 10.º da Convenção das Nações Unidas contra a tortura e Outros Tratamentos ou Castigos Cruéis, Desumanos ou Degradantes).

Neste contexto, o CPT considera que a aptidão para a comunicação interpessoal deve ser um grande fator no processo de recrutamento agentes de autoridade e que, durante a formação, deve ser dado ênfase ao desenvolvimento de competências de comunicação interpessoal, com base no respeito pela dignidade humana. A posse de tais habilidades, muitas vezes, permitirá que o agente da lei resolva a situação, o que de outra forma, se transformaria em algo que poderia ser violento e de difícil resolução (Amnesty International, 2015, p. 172).

As contínuas alterações sociais e evoluções tecnológicas e do conhecimento científico implicam uma adequação da formação policial com o objetivo de manter a segurança pública e profissional (Di Nota & Huhta, 2019).

A necessidade de atualizar procedimentos varia em função do tipo da comunidade, devendo procurar ir de encontro às necessidades do cidadão, estudando as formas de estar e de reagir, privilegiando a atuação preventiva. Manter-se preparado para reagir de forma equilibrada e concomitantemente respeitar de forma efetiva os direitos dos cidadãos.

Na projeção do desenho da formação policial, adequada a cada valência, importa analisar os fenómenos relacionados com o ambiente de intervenção e adaptar a mesma, ressaltando que a dialética de cada situação requer preparação para uma intervenção gradativa em função do contexto.

Os três primeiros patamares do UFIP: presença uniformizada; contacto verbal e contacto físico são o princípio da escalada do uso coercivo dos meios, onde ainda não existe necessidade do recurso a qualquer tipo de arma. Desta forma, importa conferir, aos agentes, um conjunto de competências, habilidades e atitudes que lhes permitam gerir ou intervir



eficazmente, fazendo cessar a situação e, simultaneamente, causar o menor dano para si ou para terceiros.

“A formação deve constituir permanente preocupação, de modo a garantir o reforço das competências profissionais, nestas e noutras matérias essenciais, para o correto desempenho futuro da atividade policial” (Oliveira, 2009, p. 40).

Um AA a quem foi conferido um conjunto de competências adequadas saberá certamente que “Não é a sociedade que tem de se adaptar às Polícias, são estas que, através de um esforço permanente de formação técnica e humana, aliada à compreensão dos fenómenos sociais, têm de se conformar com a vontade e decisão legítimas do poder democrático” (Oliveira, 2009, p. 122).

Apesar dos riscos e perigos óbvios que fazem parte das suas funções e que aceitam naturalmente, espera-se que sejam corteses e bem-educados, que não usem força excessiva ou desnecessária e que não ripostem motivados pela vingança ou temperamento. É óbvio que ser agente policial requer o mais elevado grau de autodomínio. Espera-se que atuem com uma grande dose de senso comum e discrição. É um padrão elevado. Trata-se de um papel extremamente responsável e vital na nossa sociedade. Os polícias que não preenchem estes requisitos não deviam ser polícias (IGAI, 2005).

Identificadas as competências a reforçar é necessário projetar uma formação adequada, no momento próprio e com metodologias assertivas. “As políticas e os protocolos de formação devem ser atualizados em conformidade para refletir os conhecimentos atuais e promover a aprendizagem motora e a retenção de competências” (Di Nota & Huhta, 2019, p.16).

Tendo por base as diversas ferramentas que já existem e que se encontram ao dispor de todas as valências operacionais da GNR, após identificado o conjunto de competências a ministrar ou a reforçar, essas, podem servir de suporte para preencher as lacunas identificadas.

“Deste modo, a competência e o profissionalismo terão de ser apanágio de todos os que se encontram investidos de funções decisórias, o que entronca com a necessidade de formação permanente” (Sousa, 2021, p. 19).

A GNR dispõe de um conjunto de mecanismos de formação que permitem atingir todos os públicos-alvo considerados. Começando pelos cursos de formação que são ministrados às categorias de Guardas e Oficiais, direcionados a novos elementos que irão



integrar os quadros da GNR e, na categoria de Sargentos, a militares dos quadros da GNR, que realizam a formação para ascender à categoria de sargento.

Por outro lado, existem cursos direcionados a valências específicas, como os cursos de Intervenção Rápida (CIR), de Manutenção e Restabelecimento de Ordem Pública (CMROP) (ministrados a Forças de Infantaria, Cavalaria e Cinotécnica) e ainda um Curso de Instrutor de Intervenção Policial (CIIP) que é transversal e tem por objetivo formar Instrutores de Intervenção Policial, para que estes, possam replicar essa formação a todos os militares da GNR. De referir, ainda, a FCAA que permite aperfeiçoar e atualizar, a todo o efetivo, as matérias consideradas.

Para além dos mecanismos de formação identificados, importa considerar algumas ferramentas de cariz operacional que já se encontram, há algum tempo, a ser utilizadas por todo o efetivo, nomeadamente as constantes da circular n.º 15/2014 - UFIP, circular n.º 14/2014 - NEOp e a circular n.º 4/2012 - Uso de Arma de Fogo (UAF), emanadas pelo Comando Operacional (CO) da GNR, visando sistematizar procedimentos dentro das áreas específicas a que cada uma se destina.

O desenvolvimento de melhores padrões de avaliação e formação do Uso da Força policial começa por estabelecer claramente quais as competências psicológicas e comportamentais mais importantes para as definições de campo operacionais. Só então poderão ser concebidas tarefas representativas para avaliar o nível de competência de um oficial através de abordagens sistemáticas e baseadas em evidências que, por sua vez, promovam a segurança pública e no trabalho (Di Nota et al., 2021, p. 10).

2.2 Modelo de análise

O modelo de análise que se apresenta no quadro 1, deriva dos OE e das QD levantadas que, no seu conjunto, permitem atingir o OG e responder à QC.

Sendo o MIP e a relação do AA com o cidadão moles desta investigação estabelecem-se dois conceitos estruturantes, consciência situacional e competências. Assumem-se como dimensões primordiais a intervenção operacional, a psicossocial e a formativa, pois é através das mesmas, que se preconiza vir a reforçar competências.

Os indicadores são os elementos considerados fundamentais neste contexto, nomeadamente, referenciais de curso, circulares emanadas pelo CO, assim como, tipologias e níveis de formação.



Quadro 1 – Modelo de análise

Objetivo Geral		Otimizar o modelo de intervenção entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão						
Objetivos Específicos (OE)		Questão Central		Como otimizar o modelo de intervenção entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão?				
		Questões Derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Dados	
OE 1	Definir o paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão	QD 1	Que paradigma de intervenção deve nortear a relação com o cidadão?	Consciência situacional	Intervenção operacional	Referenciais de curso	Pesquisa documental	Análise documental
	Identificar as competências chave do militar da GNR com o cidadão.		Quais as competências chave do militar da GNR na relação com o cidadão?	Competências	Psicossocial e formativa	Tipologias e níveis de formação	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo



3. Metodologia e método

Neste capítulo apresenta-se a metodologia e o método que conduziram esta investigação.

3.1 Metodologia

Foram seguidas as normas para referências e orientações metodológicas em uso no Instituto Universitário Militar (IUM), no que concerne à execução de Trabalhos de Investigação (NEP/INV - 001), à estrutura, referenciação e regras de citação (NEP/INV - 003), normas de autor (Fachada et al., 2020) e orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (Santos & Lima, 2019).

A realização de entrevistas exploratórias a entidades com responsabilidade na área de operações e doutrina e formação da GNR, que, em complementaridade com uma revisão da literatura conduziram ao quadro teórico de referência, permitindo identificar os conceitos estruturantes.

Deste modo, foi possível identificar o problema de Investigação e definir a QC que foi decomposta e duas QD.

O OG foi decomposto em dois OE permitindo a sua correspondência remeter a investigação para aspetos mais restritos e elementares, materializados em atividades e tarefas observáveis e mensuráveis (Santos & Lima, 2019, p. 58).

Após a conferência da articulação e harmonia com o quadro teórico definido elaborou-se o modelo de análise (ver quadro 1).

O estudo do modelo de análise segue um posicionamento ontológico construtivista e epistemológico interpretativista. Recorre-se a um tipo de raciocínio indutivo, uma vez que se tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam postular um MIP em ação policial (Santos & Lima, 2019, pp. 16-18).

Utiliza-se uma estratégia qualitativa e um desenho de estudo de caso.

3.2 Método

Neste subcapítulo são apresentados os participantes, o procedimento, os instrumentos utilizados, as técnicas de recolha e tratamento de dados.

3.2.1 Participantes

Realizaram-se entrevistas a entidades com competências e experiência relevantes nas diferentes valências em análise, designadamente, a Inspetora Geral da Administração Interna, o Diretor do Departamento de Operações da GNR, Oficiais das Congéneres



Espanhola, Francesa e Italiana, Comandante da Unidade de Intervenção da GNR, Comandantes dos Comandos Territoriais de Porto, Setúbal e Faro e um Oficial Doutorado na área da psicologia militar.

3.2.2 Procedimento

Estabeleceu-se contacto prévio avaliando a disponibilidade dos entrevistados para integrar este estudo. Após anuência dos mesmos, foram agendadas e realizadas as entrevistas, salvaguardando as garantias de anonimato e proteção de dados.

3.3 Instrumentos de recolha de dados

Realizou-se análise documental tendo por base os referenciais dos cursos de formação e especialização, circulares do CO referentes à matéria em investigação, manuais, livros e documentos vários, considerados com relevância na presente investigação.

Procedeu-se à elaboração do guião de entrevista semiestruturada, que se apresenta no apêndice A, visando obter informação:

- Referente às razões que estão na génese dos acontecimentos recorrentes, que tipificam crimes contra autoridade pública, nomeadamente, os crimes de desobediência e resistência e coação sobre funcionário;
- Relacionada com as competências consideradas necessárias ao favorecimento do relacionamento entre o AA e o cidadão e, consequentemente, para o adequado uso progressivo de meios;
- Relativa à formação que carece de especial reforço, bem como, em que etapa ou etapas da vida profissional a mesma deve ser ministrada;
- Respeitante à necessidade de definição de um MIP que norteie a relação entre o militar das valências da GNR e o cidadão.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Depois dos conteúdos das entrevistas terem sido revistos e clarificados pelos respetivos entrevistados, procedeu-se à análise dos mesmos em conformidade com as cinco principais etapas do processo proposto por Santos & Lima (2019, p. 122): transcrição, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativista.

Assegurando a necessária correlação entre as questões e os procedimentos metodológicos observados, edificou-se uma amostra considerada adequada (Rego et al., 2019), composta por diferentes participantes (n=10), que representam e conhecem esta temática.



É fundamental para a investigação em curso, que a análise privilegie a visão institucional, por forma a orientar e redirecionar ações no seio da mesma. Deste modo, opta-se por direcionar as entrevistas para entidades com capacidade de internalizar o problema em detrimento da visão externa, provavelmente mais alargada. No entanto, no sentido de estabelecer uma correlação com estudos que possam ter sido realizados em países com forças congéneres, foram inseridos na amostra oficiais representantes dos *Carabinieri* de Itália, da *Gendarmerie* de França e da *Guardia Civil* de Espanha.

Para efeitos de respeito pelo anonimato e no sentido de facilitar a interpretação dos dados, estabeleceu-se uma correspondência de A a J, onde cada um dos 10 entrevistados é representado por uma dessas letras. De notar que, não se considerou relevante, separar as respostas das entidades congéneres das nacionais, pretendendo-se sim, conferir-lhes igual relevância.

No que se refere à **QD1**, foram elaboradas no guião de entrevista três questões com o intuito de aferir a importância da relação dos militares das valências da GNR com o cidadão numa ação policial, pretendendo-se aferir em que medida é necessário reforçar e /ou atualizar a forma como deve ser norteada a mesma.

Em referência à **QD2**, foram elaboradas duas questões, em particular, visando conhecer quais as competências fundamentais para que o militar da GNR preconize uma adequada relação com o cidadão em ação policial, assim como, os mecanismos que devem ser acionados para responder às possíveis mudanças identificadas.

A informação recolhida, para dar resposta à **QD1** e **QD2**, bem como as duas últimas questões, elaboradas no guião de entrevista, permitiram reunir informação no sentido de responder à **QC**, ou seja, otimizar o MIP das diferentes valências da GNR na relação com o cidadão. No apêndice B, sistematiza-se a análise de conteúdo de acordo com a metodologia sugerida por Bardin (2020).



4. Apresentação de dados e discussão de resultados

Este capítulo encontra-se estruturado em três partes de forma a dar resposta a cada uma das **QD** e à **QC**, na sequência da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas.

4.1 Análise da QD1

A resposta à **QD1**, “que paradigma de intervenção deve nortear a relação com o cidadão?”, assenta em três questões do guião de entrevista, como anteriormente referido, que se passam a analisar no quadro 2.

Quadro 2 – Crimes de desobediência e resistência e coação

Origem da ocorrência dos crimes de desobediência e resistência e coação								
Segmentos	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Questão n.º 1	Sentimento impunidade	Falta educação	Falta respeito	Conflito gerações	Abordagem desadequada	Falta Autoridade	Problemas de ordem Médica	Fenómeno Grupal
	A	A	A	B				
	C		B	C				
		D	D	D	D	D		
			E	E	E	E		
			F	F		F		
	G			G				
	H			H		H		
			I		I	I	I	I
		J	J	J	J			J
Totais	4/10	3/10	7/10	7/10	4/10	5/10	1/10	2/10

Da análise do quadro 2, torna-se perceptível a responsabilidade tripartida, no que respeita à origem do aumento dos crimes de desobediência e resistência e coação sobre funcionário, apontando os entrevistados para os segmentos que indiciam que o poder judicial, o público em geral, bem como, o AA, são corresponsáveis.

Não sendo intenção desta investigação abordar os dois primeiros, a mesma centra-se no AA e, em especial, na relação que o mesmo, diariamente preconiza em contexto situacional, sendo desta forma, importante relevar os dados referentes ao AA que são representados pelos segmentos S2, S3, S5 e S6.

O S2 e o S3 são segmentos que refletem *soft skills*, ou seja, habilidades ou qualidades comportamentais relacionadas com a forma como a pessoa se comporta ou lida com diferentes situações, especialmente, no que concerne à gestão do conflito. Mudança de atitude, comunicação assertiva, agir com empatia e trabalhar no sentido da conformação com



o objetivo a alcançar, são estratégias para resolução de conflitos (Bhatnagar & Bhatnagar, 2012, pp. 300-302). Estas características são afinadas recorrendo a processos de treino contínuo, devendo o mesmo apontar para determinadas habilidades, visando “[...] aumentar a autoconfiança de cada elemento da FS, conjugando com treino frequente em cada uma das áreas definidas, permitirá enfrentar as situações com mais calma e discernimento, ajudando a adaptar a conduta ao evoluir dos acontecimentos” (Oliveira, 2009, p. 159).

Resulta da análise do quadro 3, a constatação da influência que tem a relação entre o militar da GNR e o cidadão no desfecho da ação policial. De notar que, todos os entrevistados reconhecem essa pertinência, podendo reiterar-se que a forma como o cidadão é abordado influencia sobremaneira a sua reação. De acordo com o entrevistado G, “A primeira abordagem pode determinar o desfecho mais ou menos pacífico numa ação policial”.

Por sua vez, o entrevistado I refere que, “[...] o feedback do cidadão será de acordo com o comportamento do militar, o que significa que, ao percecionar alguma hostilidade/provocação responde de forma consentânea”.

O entrevistado B, acrescenta que “[...] as diferentes Forças sempre se distinguiram pelo seu tratamento, proximidade com a população, estilo militar, capacidade de ouvir problemas e empatia”.

Quadro 3 – Pertinência da relação entre o militar da GNR e o cidadão no desfecho da ação policial

Relação entre o militar da GNR e o cidadão no resultado do desfecho da ação policial			
Questão n.º 2	Pertinente	Não pertinente	Sem opinião
	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
	F		
	G		
	H		
	I		
	J		
Totais	10/10	-----	-----

Após se constatar a pertinência da relação do militar da GNR com o cidadão no desfecho da ação policial importa avaliar a necessidade de reforçar e/ou atualizar a forma como deve ser norteada essa relação. No quadro 4, é notório que os entrevistados reconhecem a necessidade de nortear a relação do militar com o cidadão. No entanto, quando questionados relativamente à necessidade de reforçar e/ou atualizar, isto é, alterar o



referenciais de curso por forma a incluir formação nestas áreas específicas ou simplesmente atualizar, mais de metade dos entrevistados (reforçar 6/10 e atualizar 7/10) referem-se a essa necessidade enquanto os restantes não apresentam objeções, apenas não têm opinião formada.

O entrevistado H refere até que “os reforços da formação nestas áreas de atuação conflituantes com o cidadão seriam muito benéficos”. O entrevistado E, reitera que, “Cada vez mais é necessário reforçar a relação entre o militar e o cidadão através da formação comportamental, cidadania e permanente atualização”.

Quadro 4 – Necessidade de nortear a relação do militar da GNR com o cidadão

Reforçar ou atualizar a forma como deve ser nortead a relação do militar da GNR com o cidadão						
Questão n.º 3	Necessário		Não necessário		Sem opinião	
	Reforçar	Atualizar	Reforçar	Atualizar	Reforçar	Atualizar
	A	A				
		B			B	
	C					C
					D	D
	E	E				
		F			F	
	G	G				
	H	H				
					I	I
	J	J				
Totais	6/10	7/10	----	----	4/10	3/10

O paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão, por um lado, passa por se perceber que essa relação vai influenciar o desfecho da situação policial e por outro, que existe a necessidade de reforçar e/ou atualizar, desde já, o quadro de referenciais de curso concorrendo para esse desiderato. Na continuação da análise das entrevistas irá ser possível identificar e clarificar onde intervir para permitir as necessárias alterações.

Neste momento, a intervenção policial das várias valências da GNR baseia-se num MIP que cruza NEOp com patamares de UFIP.

A figura 1 ilustra de forma sistematizada o modelo atual de intervenção policial da GNR. De uma forma geral, as primeiras forças a ter contacto com o incidente são as do 1.º NEOp (Forças CTer), ou seja, as patrulhas que diariamente percorrem a sua zona de ação. Como referido, esta investigação centra-se exatamente neste NEOp. Para uma melhor ilustração recorre-se à Figura 2 onde se apresenta parte do modelo do UFIP.

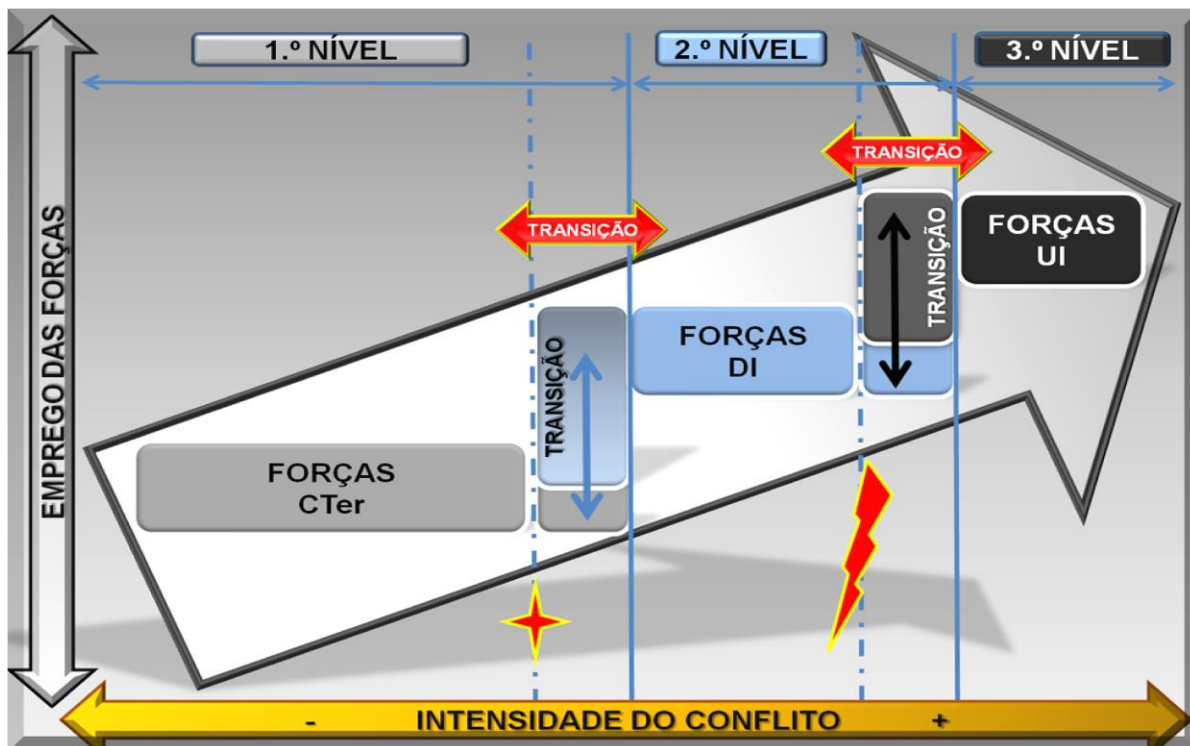


Figura 1 – Espectro da intervenção policial
Fonte: Autor (2022).

Conjugando o 1.º NEOp com os três primeiros patamares do UFIP, pretende-se apresentar o MIP, onde as ações se desenvolvem, ainda sem necessidade de recurso a qualquer tipo de arma.

Face ao exposto, e tendo por base a análise do conteúdo das entrevistas, resulta que o aumento da ocorrência de crimes contra o Estado denuncia a pertinência de investimento no capital humano das valências da GNR, no sentido de estender os dois primeiros patamares, mitigando as situações de conflito, através da melhoria da relação militar-cidadão (ver figura 2).

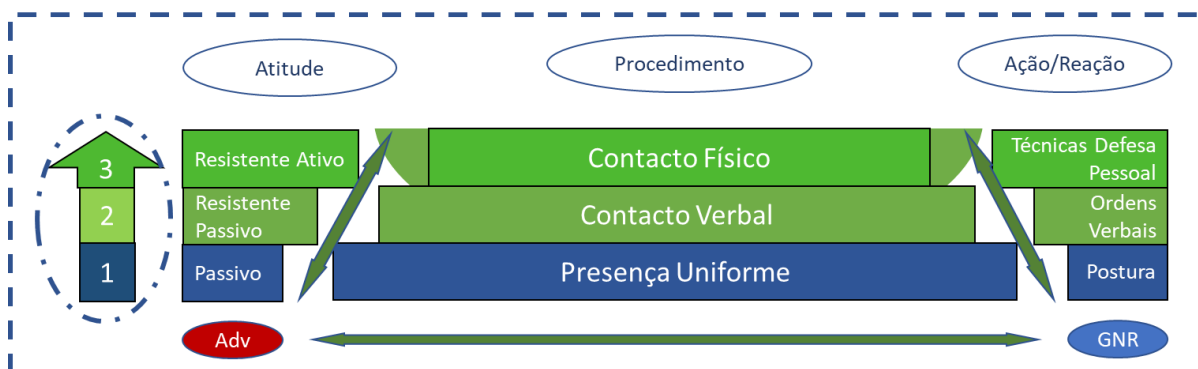


Figura 2 – Os 3 primeiros patamares do UFIP
Fonte: Adaptada a partir da Circular n.º 15/2014 UFIP.



Entendendo-se como situação ideal a anteriormente descrita, existe a clara noção que é impossível que todos os incidentes se resolvam dentro do espaço dos dois primeiros patamares, sendo forçoso apresentar um maior leque de alternativas. Neste sentido, e ainda, sem recurso ao uso de qualquer tipo de arma, tem-se o terceiro patamar que, embora implique contacto físico, militar – cidadão, pretende-se que o mesmo seja proporcional, adequado e necessário à resolução da contenda, centrado em técnicas de defesa, imobilização e condução, de onde resulta, a necessidade do militar estar bem preparado nesta vertente técnico-profissional (Defesa Pessoal e Policial).

Face ao exposto, considera-se respondida a **QD1**: Que paradigma de intervenção deve nortear a relação com o cidadão? Desta forma, foi também alcançado o **OE1** deste trabalho.

4.2 Análise da QD2

A **QD2**, “Quais as competências chave do militar da GNR na relação com o cidadão?”, assenta na observação de conteúdo das questões 4 e 5 do guião de entrevista.

No que concerne à análise das respostas à questão 4, apresentadas no quadro 5, verifica-se que os entrevistados destacam como competências fundamentais para que o militar preconize uma atitude adequada na relação com cidadão, em ação policial:

- Comunicação (8/10);
- Respeito (5/10);
- Moral e ética; Inteligência emocional; Educação e Competências técnico-profissionais (5/10);
- Confiança e autoconfiança; Bom senso; Escuta ativa; Imagem e Empatia (3/10);
- Honestidade (2/10);
- Gestão emocional; Linguagem corporal e paciência (2/10).

As *soft skills*, como previamente mencionado, são habilidades que não podem ser conferidas formalmente. No entanto, da análise dos resultados pode-se inferir, que são as mais valorizadas como necessárias, para estender os dois primeiros patamares do UFIP.

A informação recolhida no universo das respostas aqui analisadas está de acordo com a literatura, onde já se haviam destacado as *soft skills*, como detendo um papel fulcral no sucesso das relações interpessoais do indivíduo, bem como, das suas relações em contexto profissional.



Quadro 5 – Competências fundamentais na relação do militar da GNR com o cidadão

Quais as competências que são fundamentais, para que o militar da GNR preconize a atitude adequada, em relação ao cidadão, em ação policial															
Segmentos	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Questão n.º 4	Moral/Ética	Inteligência emocional	Comunicação	Confiança e	Educação	Bom senso	Gestão Emocional	Técnico profissionais	Imagem	Empatia	Respeito	Honestidade	Escuta ativa	Linguagem corporal	Paciência
	A		A	A	A	A					A				
	B	B		B	B			B	B	B	B	B	B		B
		C	C		C	C				C	C	C	C		
			D				D	D							
	E	E	E		E	E					E				
	F	F													
			G					G	G	G	G				
			H	H				I	I					I	
		J	J		J		J	J	J	J	J		J	J	J
Totais	4/10	5/10	8/10	3/10	5/10	3/10	2/10	5/10	4/10	4/10	6/10	2/10	3/10	2/10	2/10

Urge contudo, enfatizar, que à semelhança do referido por Bhatnagar & Bhatnagar (2012, p. 302), a comunicação assertiva assume um papel fundamental na gestão de conflitos, permitindo deste modo evoluir para o que se pretende, venha a ser, um novo MIP, alargando o mais possível os campos de atuação da presença policial e contacto verbal.

De acordo com o entrevistado C, “É importante que o oficial saiba como agir assertivamente, expressando o que tem de fazer, quer ou deseje, de uma forma direta, honesta e apropriada, ao mesmo tempo que mostra respeito pela outra pessoa. O Agente deve estar ciente de que o estilo assertivo minimiza o conflito interpessoal tanto quanto possível, mas não o evita”.

“Firmeza e retidão, mas, ao mesmo tempo, bondade, paciência, empatia, disponibilidade, perseverança, coragem, autoconfiança [...] habilidades profissionais”, são as competências destacadas pelo entrevistado B.

O entrevistado G, refere, no respeitante aos militares da GNR, que “[...] a imagem que os mesmos transmitem pela sua atitude assertiva e apresentação cuidada, ou descuidada, como se fardam, à forma como comunicam e interagem com o cidadão e ao conhecimento



técnico que revelam, todos estes fatores interferem bastante com o respeito que cativam ou impõem ao cidadão, muito mais até do que a capacidade do uso da força”.

O entrevistado D, enfatiza que “o militar da GNR deverá possuir e desenvolver competências ao nível das relações humanas e interpessoais, possuir boa capacidade de comunicação, gestão das emoções e boas competências técnico-profissionais”.

O entrevistado I refere que “[...] a comunicação deve fazer sentido e ser planeada de forma estratégica, e de acordo com três níveis:

- Postura/comportamento (aparentar calma e segurança);
- Discurso (não ameaçador, não crítico e não punitivo);
- Linguagem corporal”.

Se da análise da questão 4 é possível elencar competências fundamentais a conferir em cursos de formação, o conteúdo das respostas da questão 5 (ver quadro 6), permite constatar que essas temáticas devem fazer parte dos *curricula* dos referenciais de curso dos diferentes níveis de formação ministrada às valências da GNR.

Mais ainda, que essa formação específica deve fazer parte de todos os cursos de formação inicial e integrar a formação contínua, de forma a poder ser atualizada permanentemente, permitindo o treino da mesma ao longo de toda a carreira profissional, como se pode constatar através da análise do conteúdo das respostas à questão 7 (ver quadro 7).

Quadro 6 - Formação

Formação para adequar modelos de ação policial na relação com o cidadão.						
Questão n.º 5	Formação					
	Reforçar	Atualizar	Não reforçar	Não atualizar	Sem opinião	
					Reforçar	Atualizar
		A			A	
		B			B	
	C	C				
		D			D	
	E	E				
	F	F				
		G			G	
	H	H				
					I	I
	J	J				
Totais	5/10	9/10			5/10	1/10



Quadro 7 – Quando ministrar formação

Em que fase ou fases da carreira dos militares esta formação deve acontecer			
Questão n.º 7	Início	Continuamente	Todas as Categorias
	D	D	D
	E	E	E
	F	F	F
	G	G	G
	H	H	H
	I	I	I
	J	J	J
Totais	10/10	10/10	10/10

Acredita-se, que deste modo, conjugando as várias formações, o treino e a experiência profissional se adquirem as condições necessárias para a promoção da consciência situacional e, conseqüentemente, para a formulação da adequada decisão (ver figura 3).

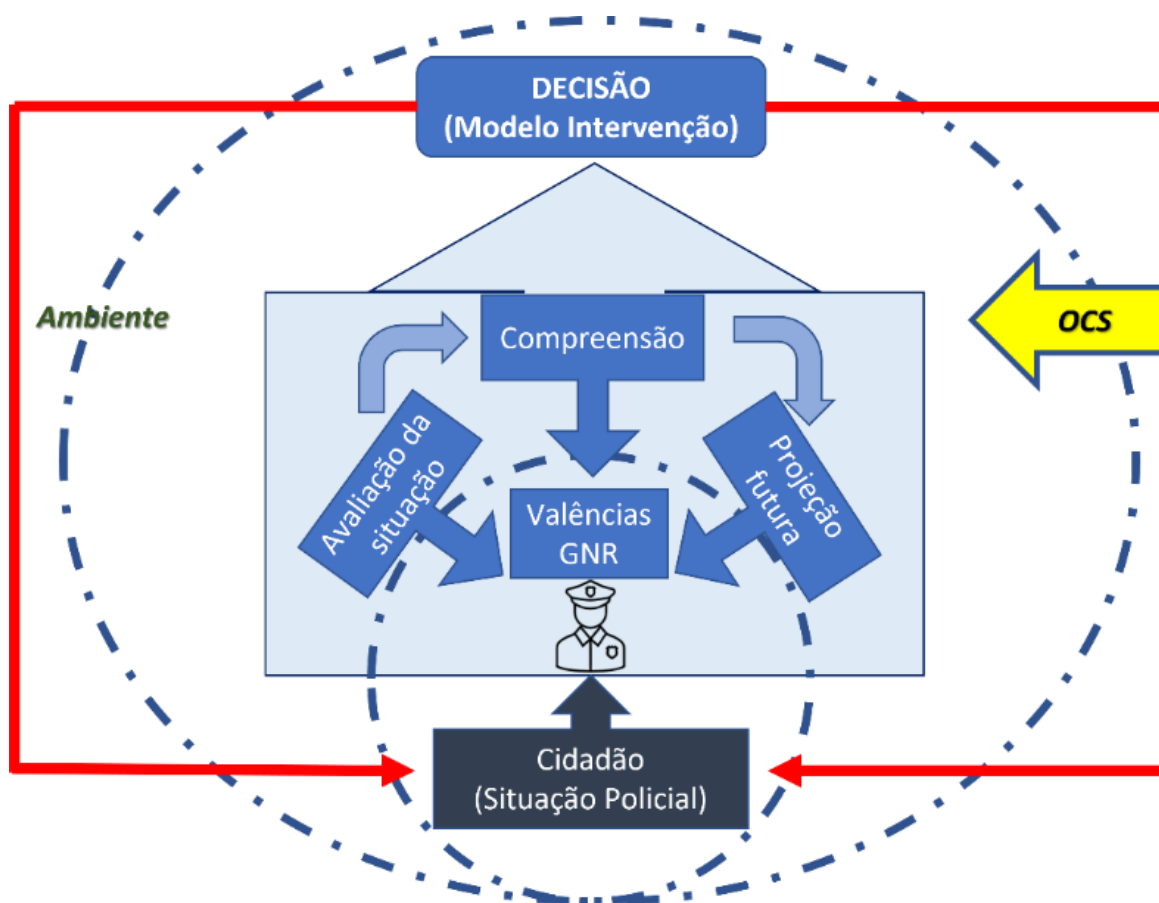


Figura 3 – Relação do militar da GNR com o cidadão
Fonte: Autor (2021)

Considera-se deste modo, respondida a **QD2**, identificando como competências chave, do militar da GNR na relação com o cidadão, a comunicação assertiva que engloba o controlo



da comunicação verbal e não verbal, a motivação e a gestão emocional, “falar, ouvir e compreender” (Shaikh, 2012, pp. 64-66).

Por inerência, considera-se também cumprido o **OE2**.

4.3 Proposta de otimização do MIP

Assume-se a **QC** deste Trabalho de Investigação Individual (TII): “como otimizar o MIP entre as diferentes valências da GNR na relação com o cidadão?”

A análise do conteúdo das respostas às questões 6 e 7 permite claramente verificar que urge definir e ensinar, ao longo da carreira profissional, um MIP, que promova uma relação adequada entre o militar da GNR e o cidadão (ver quadro 8).

Quadro 8 – MIP

MIP que promova uma relação adequada entre o militar da GNR e o cidadão.						
Questão n.º 6 para nacionais e n.º 7 para os congêneres	MIP					
	Definir	Ensinar	Não Definir	Não ensinar	Sem opinião	
					Definir	ensinar
	A	A			B	B
	C	C				
	D	D				
	E	E				
	F	F				
	G	G				
	H	H				
	I	I				
	J	J				
Totais	9/10	9/10			1/10	1/10

Tendo por base toda a investigação conduzida ao longo da elaboração deste TII e a experiência profissional do investigador, entende-se ser altura de propor, como contributo, a estrutura dum MIP otimizado, que sirva para a promoção da relação entre os militares das diferentes valências da GNR e o cidadão (ver figura 4).

Antes de passar à construção do modelo propriamente dito, interessa criar as condições para a sua implementação. No segundo capítulo, onde foram referidas as *soft skills*, é possível verificar que, a comunicação para ser assertiva, assume um conjunto de habilidades, como o saber ouvir, conseguir compreender, manter o autocontrolo, fruir de inteligência emocional, transmitir respeito, demonstrar educação, e mostrar empatia, entre outras.

Das respostas às entrevistas ressalta que o conjunto de competências apresentado, não é mais do que a conjugação entre a comunicação assertiva e as competências técnico-



profissionais. Neste contexto, identificando também, que as *soft skills* não são conferíveis formalmente, existe a necessidade de modelar (ou perceber) como reforçar ou atualizar as mesmas a todos os militares que constituem as valências da GNR.

Será importante que todos os cursos de formação, como ressalta da questão 7 (ver quadro 7) integrem estas matérias no seu referencial de formação. Urge reforçar planos de treino, de modo que, através de um modelo mais prático possam ser treinadas de forma sistemática, tanto individualmente como em grupo.

Utilizando a FCAA conjugada com outros cursos, tais como o CIR, o CIIP e os cursos de especialização nas diversas áreas, ordem pública, cinotecnia, trânsito, fiscal e aduaneiro e policial comunitário pode-se, facilmente, chegar a todos os militares que constituem as valências da GNR identificadas como alvo desta investigação.

As ações policiais iniciam-se, na sua grande maioria, de dois modos diferentes. Ou são contactadas, diretamente, pela patrulha às ocorrências, durante uma ação de patrulhamento ou, por outro lado, a patrulha é direcionada para a ocorrência em resposta a um contacto externo, normalmente através do telefone, para o Posto Territorial da área.

Perante estas duas formas ignidoras do conhecimento da situação, importa perceber exatamente os contornos do problema para adequar a resposta. A correta recolha inicial da informação, é crucial para a gestão da situação. O primeiro contacto deve explorar, o máximo possível, um conjunto de questões que permitam fazer o enquadramento do problema.

Por outro lado, a preparação da força, assente num conjunto de informações bem recolhido, vai permitir uma abordagem adequada, provocando o impacto certo. Este primeiro momento é mandatório, condicionando todas as ações e reações subsequentes.

Da análise das respostas dos entrevistados, é possível inferir, a valorização que é dada à empatia, à educação e ao respeito. Daqui resulta, que a abordagem da força, à situação, deve produzir determinado efeito inicial, que resulta da postura. Uma postura adequada, conjugada com empatia, educação e respeito, sem nunca perder a firmeza e clareza, pode, por si só, resolver a situação.

Analisando a figura 4, percebe-se que toda a estrutura assenta na trilogia da proporcionalidade, isto é, toda a resposta tem de respeitar o princípio da proporcionalidade, que implica, a conjugação da proporcionalidade, com a adequação e a necessidade.

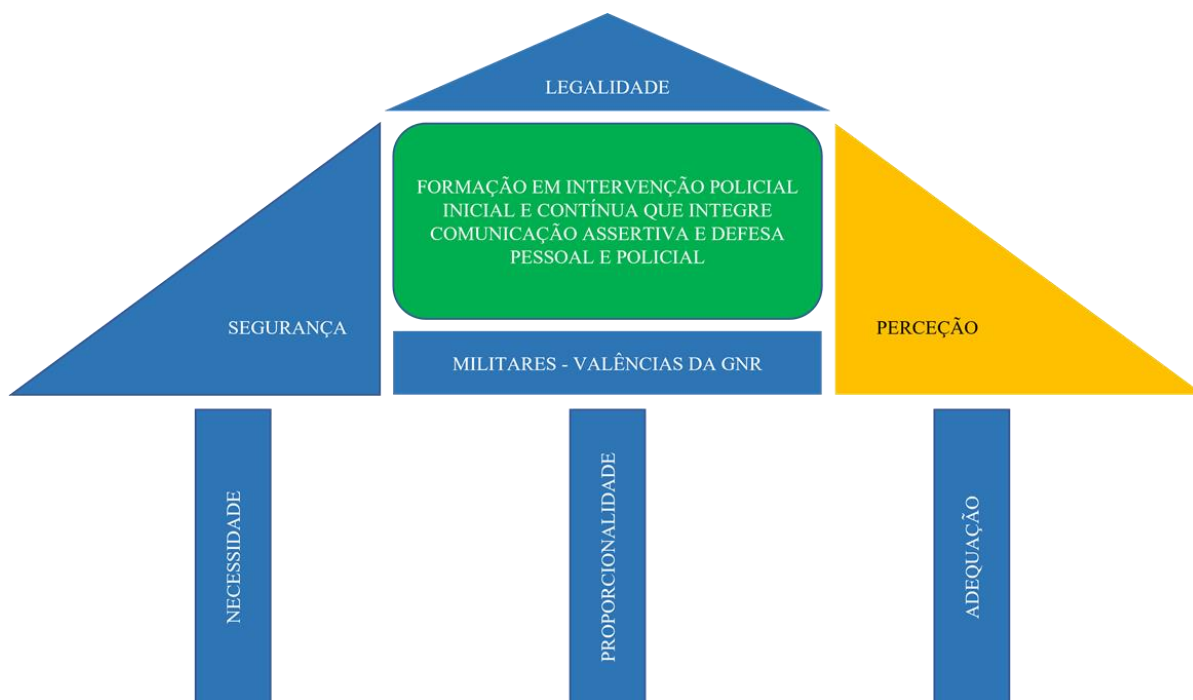


Figura 4 – Proposta de otimização de MIP

Fonte: Autor (2022)

De acordo com o preâmbulo do Código Penal português (Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, versão atualizada)² a “[...] Necessidade, proporcionalidade e adequação são os princípios orientadores [...]”.

Outro fator essencial é a segurança de toda a ação. Esta tem de ser vista de forma global, abrangendo desde o cidadão à autoproteção da força.

Continuando com a análise da figura 4, encontra-se representada, no seu lado direito, a perceção, ou seja, a componente inseparável da consciência situacional, que permitirá a correta avaliação da situação, através da, já referida recolha da informação necessária, que possibilitará fazer a projeção do evento futuro e dessa forma, adequar a decisão à resposta. A perceção é condicionada, à partida, pela experiência, formação e treino do AA que contacta com a situação.

Do modelo, resulta ainda, que todas as ações devem estar cobertas pelo chapéu da legalidade.

As diferenças estruturais, que se propõem, como forma de otimizar este modelo, são o reforço da formação nas competências, habilidades e atitudes, contribuindo para melhorar a

² <https://www.ministeriopublico.pt/iframe/codigo-penal>

percepção, para que deste modo, cada militar das valências da GNR, consiga alongar, o mais possível, os três primeiros patamares do UFIP (ver figura 5).

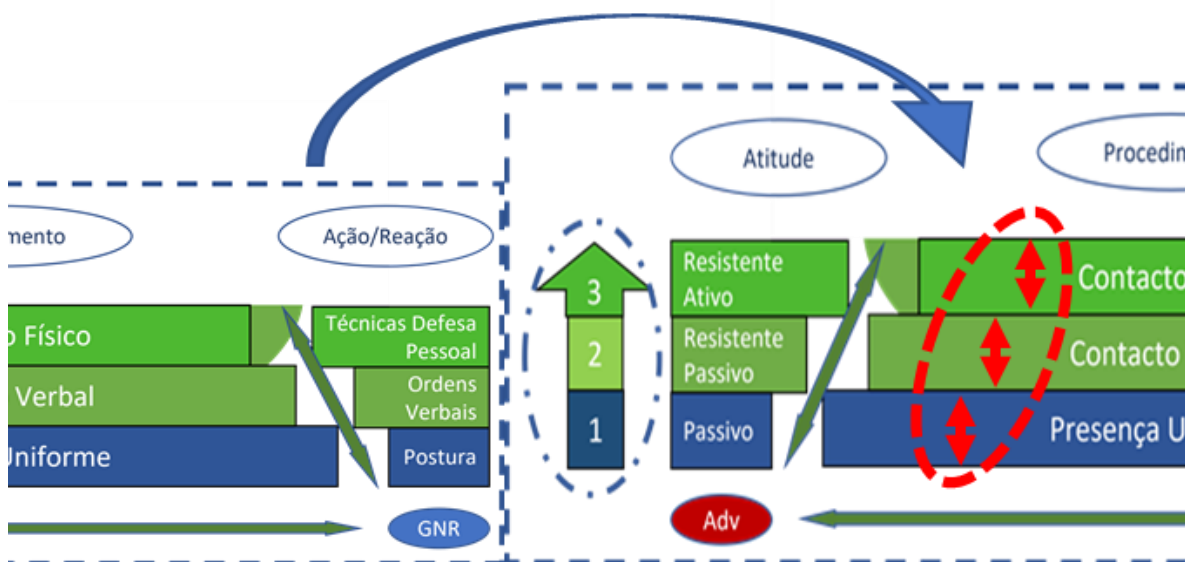


Figura 5 – Otimização do MIP

Fonte: Adaptado a partir da Circular n.º 15/2014 UFIP (2022).

Surge neste novo modelo a percepção como ferramenta complementar na resolução do conflito, ou pelo menos, na mitigação das consequências que daí resultam para todos os intervenientes. O AA socorre-se da sua experiência, formação e treino sistemático que lhe permitem estender os três patamares do UFIP, como se mostra no lado direito da figura 5.

Será o somatório de todas as componentes que foram exploradas ao longo deste trabalho de investigação e que constituem a otimização do MIP que permitirão a cada AA produzir este efeito pretendido. A correta recolha de informação inicial, possibilitará o impacto adequado. Após o início da gestão da situação, realça-se a experiência, associada às competências, habilidades e atitudes que permitirão a percepção adequada à projeção do evento futuro, resolvendo a mesma dentro do quadro legal e respeitando o emprego proporcional dos meios, sem recurso a qualquer tipo de coercividade, mantendo o contacto verbal, em todas as fases, recorrendo a uma comunicação assertiva.



5. Conclusões

As recorrentes agressões contra agentes de autoridade, sistematicamente reportadas, bem como, o aumento dos crimes de desobediência e de resistência e coação sobre funcionário, aparentam indicar esbatimento das relações sociais, dos sistemas de controlo social formal, ditando uma necessidade de sistematizar a resposta da ação policial, no que concerne, principalmente, à relação do militar da GNR com o cidadão.

A investigação e consequente reflexão sobre este assunto remete para um conjunto de competências, habilidades e atitudes que, não sendo solução, não deixam de ser uma forma de mitigar e retirar a pressão, normalmente provocada pelo impacto inicial. A redução de atritos no momento do contacto com a situação e, consequentemente, com quem a está a proporcionar, pode constituir-se como a chave para a redução de resultados indesejados para todos os envolvidos.

As valências da GNR que se enquadram neste estudo estão intimamente ligadas à resolução destas situações do quotidiano, que exigem diferentes níveis de conhecimento, formação, destreza e/ou capacidade física e mental, uma vez que, sem prévio estímulo, são-lhe apresentadas situações, de tal forma dispare, que podem percorrer o espectro completo das missões policiais.

Neste contexto, pretende-se com a investigação levada a efeito, analisar o atual MIP, dando particular ênfase à relação estabelecida entre o AA e o cidadão por forma a propor uma metodologia otimizada de intervenção em ação policial, que possa servir as diferentes valências da GNR.

A investigação em termos metodológicos, seguiu um procedimento ontológico, construtivista e epistemológico interpretativista. Recorreu-se ao raciocínio indutivo, utilizando uma estratégia qualitativa e um desenho de estudo de caso.

A técnica de recolha de dados utilizada, baseou-se em entrevistas semiestruturadas, dirigidas a um conjunto de especialistas na área, tendo-se privilegiado a experiência em contexto operacional e de formação, no entanto, foi intencional recorrer a visões de fora da instituição para garantir maior abrangência.

A entrevista foi dirigida a dez entidades, teve como principal finalidade recolher dados relativos à perceção atual no que concerne à relação do militar da GNR com o cidadão, das competências necessárias para reforçar essa relação, e de como e quando o fazer, ao longo do percurso profissional do AA.

Com as entrevistas semiestruturadas visou-se ainda, perceber da necessidade de um



MIP, que servisse as diferentes valências da GNR. Para tal recorreu-se a entrevistas que integram também elementos que constituem as congéneres espanhola, francesa e italiana, que já estudam estes problemas há algum tempo, inclusive, Espanha, já desenvolveu um modelo de intervenção policial, para apoiar na consecução das linhas orientadoras ao modelo que se pretende otimizar.

De forma a atingir o OG, estabeleceram-se dois OE. Deste modo com o OE1, pretendeu-se definir o paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão e, por inerência, responder à QD1. A resposta a esse OE1, conseguiu-se através da análise do conteúdo das questões 1, 2 e 3. Deste modo, compreende-se que o paradigma de intervenção que deve nortear a relação com o cidadão, por um lado, passa por perceber que a mesma influencia o desfecho da ocorrência, por outro, que existe a necessidade de reforçar/atualizar, desde já, o quadro de referenciais de curso.

Mais ainda, reconhecendo que a atual intervenção policial das várias valências da GNR se baseia num MIP, que cruza NEOp com patamares UFIP e que, de forma geral, são as forças do 1.º NEOp as primeiras a ter contacto com o incidente, urge conjugá-las com os três patamares do UFIP. Pretende-se um MIP, onde as ações se desenvolvam sem necessidade de recurso a qualquer tipo de arma, procurando permanecer mais tempo em cada um dos primeiros três patamares, para tal, deve dotar-se o AA, dos requisitos necessários que lhe permitam alongar esses mesmos patamares.

Com a resposta ao OE2, identificam-se as competências/habilidades a reforçar/atualizar ao AA nas várias valências da GNR.

Em sintonia com a literatura, destacam os entrevistados, em resposta à questão 4 (ver quadro 5), a comunicação assertiva, como competência/habilidade a reforçar em todos os referenciais de curso da GNR ao longo da carreira profissional do AA (ver quadro 7). Assume-se aqui, a definição de comunicação assertiva, como o somatório das habilidades comunicacionais, descritas na literatura como, “falar, ouvir e compreender”.

A resposta ao OG surge, desta forma, como o efetivo contributo e resultado do trabalho desta investigação, culminando na proposta de otimização do MIP, onde se estendem os dois patamares do UFIP no 1.º NEOp, por recurso à formação e treino de competências/habilidades, nomeadamente, no que concerne à comunicação assertiva, ao longo de toda a vida profissional do AA, melhorando a perceção e a consciência situacional, auxiliando a tomada de decisão em situação de conflito.

A consciência situacional e a adequação do procedimento à resposta que se pretende,



em determinada situação, preveem uma necessidade de formação e treino que, associados à experiência que se vai adquirindo, permitem o resultado desejado: intervir sem haver necessidade de intervir! Ou seja, da intervenção não resultou qualquer dano, quer para o AA quer para o cidadão envolvido. Este tipo de ação policial é, sem margem para dúvida, muito difícil de se conseguir, sendo, no entanto, possível alcançar, com formação e treino, associados à experiência que se vai adquirindo.

A não contenção do conflito dentro dos dois primeiros patamares implica a necessidade de contacto físico entre o AA e o cidadão, embora sem recurso, ainda, a qualquer tipo de arma. Para alongar este terceiro patamar, urge fornecer ao AA competências técnico-profissionais, no que concerne à defesa pessoal e policial, nomeadamente técnicas de abordagem, defesa, imobilização e condução, por forma a que a intervenção seja proporcional, necessária e adequada.

Torna-se ainda fundamental que a formação seja permanente, aprofundando os conhecimentos teóricos com um treino direcionado a todas as categorias profissionais dentro da GNR e durante todo o período de vida útil dos mesmos. Atualizar e treinar sistematicamente.

As limitações que resultam deste trabalho, prendem-se com a inexistência de estudos referentes a esta temática, o que obrigou a um enorme desgaste de tempo na pesquisa, sem que daí tivesse retirado mais valias para a investigação. A maioria das obras direccionava-se ou para o uso da força ou para o uso da arma de fogo acabando por integrar outros patamares do uso da força e não aqueles que se pretendia estudar.

Como estudos futuros, entende-se que após a implementação deste MIP, nos três primeiros patamares do UFIP, será consequente um estudo que permita otimizar os restantes três patamares, procurando criar o maior número possível de alternativas ao uso da força letal, permitindo que o AA possua, para cada situação a ferramenta adequada, necessária e proporcional.



Referências bibliográficas

- Amnesty International (Ed.). (2015). *Use of Force - guidelines for implementation of the UN basic principles on the use of force and firearms by law enforcement officials*. Dutch Section/Amnesty International.
- Bardin, L. (2020). *Análise de Conteúdo*. Edições 70 Lda.
- Bhatnagar, N., & Bhatnagar, M. (2012). *Effective Communication and Soft Skills: Strategies for Success*. Deli: Pearson.
- Bruce, D. (2006, setembro). Building Respect for the Badge: The management of the use of force by police. *Research Report for the Centre for the Study of Violence and Reconciliation*. Joanesburgo.
- Cojean, S., Combalbert, N., & Taillandier-Schmitt, A. (2020, maio-junho). Psychological and sociological factors influencing police officers' decisions to use force: A systematic literature review. *International Journal of Law and Psychiatry*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2020.101569>
- Di Nota, P. M., Chan, J. F., Huhta, J. M., & Andersen, J. P. (2021, 18 de maio). Considering objective and subjective measures for police use of force evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105351>
- Di Nota, P. M., & Huhta, J. M. (2019, 7 de agosto). Complex motor learning and police training: Applied, cognitive, and clinical perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01797>
- Dunham, G. P. A. and R. G. (2004). *Understanding Police Use of Force - Officers, Suspects and Reciprocity*. Cambridge: Cambridge University press. [Página online]. Retirado de www.cambridge.org/9780521837736
- Fachada, C., Ranhola, B., Marreiros, R., & Santos, L. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.^a Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6.^a Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian - Serviços de Educação e Bolsas.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional - A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser Inteligente* (Marcos Santarrita (Ed.)). Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- Hoffman, R. R., Ward, P., Feltovich, P. J., Dibello, L., Fiore, S. M., & Andrews, D. H. (2014). *Accelerated expertise: Training for high proficiency in a complex world* (1.^a



- Ed.). Nova York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
<https://doi.org/10.4324/9780203797327>
- IGAI (1999). *Direitos Humanos e Eficácia Policial*. Publicações da IGAI. Lisboa: Inspeção Geral da Administração Interna.
- IGAI (2005). *A Polícia ao Serviço dos Cidadãos*. Publicações da IGAI. Lisboa. Inspeção Geral da Administração Interna.
- Klein, G. A. (2001). Sources of power: How people make decisions. In *Leadership and Management in Engineering* (2ª Ed.). Cambridge - Massachusetts: MIT Press. [Página online]. Retirado de [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2001\)1:1\(21\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2001)1:1(21))
- Klockars, C. (1995). *A Theory of Excessive Force and its Control - And Justice for All: Understanding and Controlling Police Abuse of Force*. (I. W. A. G. & H. Toch (Ed.)). Washington: Police Executive Research Forum.
- Martins, E. (2020). Blogue Impulse up - O que são competências profissionais. [Publicação em Blogue]. Retirado de <https://blog.impulseup.com/o-que-sao-competencias-profissionais>.
- Nascimento, T., Souza, E., & Castro, B. (2020, janeiro-fevereiro). Escala de competências profissionais para polícias. Brasília: *Revista Administração Pública*, <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180285>.
- NEP/INV - 001 (A1). (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito dos cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV - 003 (A3). (2020). *Estruturas e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no IUM*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Oliveira, P. (2009). *Alternativas ao Uso da Forças Letal - Armas Menos Letais*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Direito.
- Petrini, J. (2005). Mudanças sociais e familiares na atualidade: reflexões à luz da história social e da sociologia. *Memorandum*, 8, 20–37. [Página online]. Retirado de <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/artigos08/petrini01.htm>
- Petrocelli, M. (2020, 13 de novembro). *O que são competências e como classificá-las?* Faculdade Pecege. [Página online]. Retirado de <https://faculdade.pecege.com/o-que-sao-competencias-e-como-classifica-las/>
- Pimentel, M. (2018). *Competências que aumentam a empregabilidade*. Skills Digital. [Página online]. Retirado de



- <http://skillsdigital.pt/?s=competências+que+aumentam+a+tua+empregabilidade>
- RASI. (2020). Relatório Anual de Segurança Interna de 2020. In *Relatório Anual de Segurança Interna*. [Página online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=relatorio-anual-de-seguranca-interna-2021>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, & Meyer Jr., V. (2019, 5 de agosto). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Santos, L., & Lima, J. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. *Cadernos do IUM*, 8, 1–196. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Savoy, I., & Almeida, R. M. (2012). *As 5 Habilidades Essenciais do Relacionamento-Como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos* (2ª Ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Shaikh, M. S. (2012). Essentials of effective and interpersonal communication skills to Manage and Lead dynamic businesses with maintaining public relations. *International Journal of Research in Management Issue*, 3(2), 63–70. [Página online]. Retirado de [https://rspublication.com/ijrm/may 12/8.pdf](https://rspublication.com/ijrm/may%2012/8.pdf)
- Sousa, P. (2021). *As competências da autoridade de polícia criminal: contributos para a sua densificação funcional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Vidulich, M., Dominguez, C., Vogel, E., & McMillan, G. (1994). Situation Awareness: Papers and Annotated Bibliography. In *Armstrong Laboratory (AL/CF-TR-1)*. US Government Print Office.



Apêndice A — Guião de Entrevista

Excelentíssimo (a) Senhor (a)

Esta entrevista realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Coronel de Infantaria da GNR Pedro Emílio da Silva Oliveira, a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General 2021/22, no Instituto Universitário Militar e pretende abordar o tema "**As Valências da Guarda Nacional Republicana em Ação Policial**".

A entrevista é anónima e as informações recebidas são confidenciais, destinadas única e exclusivamente à realização deste Trabalho de Investigação.

Na conjuntura atual, caracterizada por uma sociedade extremamente exigente, focada essencialmente nos direitos, qualquer ação policial mais repressiva, gera descontentamento. Mais ainda, é escrutinada de forma exaustiva, na maior parte das vezes descontextualizada, provocando um desgaste enorme na imagem da Instituição, o que, direta ou indiretamente vai desautorizando as Forças no terreno.

As recorrentes situações de falta ou quebra de autoridade, associadas a agressões, desobediência e resistência e coação contra agente de autoridade poderão, porventura, ter uma abordagem tripartida. Por um lado, há a considerar o poder judicial, por outro, o público em geral e, por último, o agente de autoridade. Não sendo intenção desta investigação abordar os dois primeiros, a mesma centra-se no agente de autoridade e, em especial, na relação que o militar da Guarda Nacional Republicana, que constitui as valências da Guarda, diariamente preconiza em contexto situacional.

Neste sentido, e limitando ainda um pouco mais o que se pretende analisar, o foco será direcionado para as intervenções dentro do 1.º Nível de Emprego Operacional (1.º NEOp), conjugado com os três primeiros patamares do Uso da Força em Intervenção Policial (UFIP). Resultando desta conjugação a análise de ações policiais entre a simples presença física e a intervenção mãos livres (i.e. a ação do militar sem recurso a qualquer tipo de arma).

Pretende-se, desta forma, chegar a conclusões que permitam o desenvolvimento dum modelo de intervenção, baseado no investimento no capital humano, isto é, na identificação de competências, atitudes, comportamentos e habilidades que podem ser reforçadas ou conferidas favorecendo a relação entre o militar e o cidadão. Reduzir atritos, comunicar assertivamente, não agir de forma provocatória, assumir uma atitude compreensiva e simultaneamente rígida para não perder a autoridade, em suma, respeitar para ser respeitado.



Sendo Vossa Excelência um(a) reconhecido(a) especialista na matéria que se pretende desenvolver, venho, desta forma, solicitar a sua resposta ao conjunto de questões abaixo elencadas. Agradeço, no entanto, quaisquer outros comentários que julgue pertinentes e que queira fazer o favor de partilhar.

1. Estatisticamente verifica-se que, pese embora, a criminalidade geral assuma uma descida considerável, os crimes contra o Estado registaram um aumento, e dentro destes, destacam-se os crimes de desobediência e de resistência e coação sobre funcionário. Na sua opinião, o que está na origem da ocorrência deste tipo de crimes?
2. Considera que a relação do militar da GNR com o cidadão, numa ação policial, dentro do 1.º NEOp, é de algum modo pertinente e/ou fundamental no que ao desfecho da mesma diz respeito?
3. Na sua opinião é necessário reforçar e/ou atualizar a forma como deve ser norteadada a relação do militar, que constitui as valências da GNR, com o cidadão?
4. Quais as competências que, na sua opinião, são fundamentais, para que o militar da GNR preconize a atitude adequada, em relação ao cidadão, em ação policial?
5. Considera que a formação já ministrada deve ser reforçada ou atualizada no sentido de adequar modelos de ação policial na relação com o cidadão?
6. Considera importante a definição e ensino de um modelo de intervenção policial que promova uma relação adequada entre o militar da GNR e o cidadão?
7. No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, em que fase ou fases da carreira dos militares esta formação deve acontecer?

O Auditor

Pedro Emílio da Silva Oliveira

Coronel



Apêndice B — Quadro geral – Entrevistas

DIMENSÃO	INDICADOR	QUESTÕES	SEGMENTO IDENTIFICADO	ENTREVISTADOS										RESULTADO
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
PSICOSSOCIAL FORMATIVA	CIRCULARES CO	Considera que a relação do militar da GNR com o cidadão, numa ação policial, dentro do 1.º NEOp, é de algum modo pertinente e/ou fundamental no que ao desfecho da mesma diz respeito?	Pertinente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
			Não pertinente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Sem opinião	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Necessário reforçar	X	-	X	-	X	-	X	X	-	X	6/10
		Na sua opinião é necessário reforçar e/ou atualizar a forma como deve ser norteada a relação do militar, que constitui as valências da GNR, com o cidadão?	Necessário atualizar	X	X	-	-	X	X	X	X	-	X	7/10
			Não é necessário reforçar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Não é necessário atualizar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Sem opinião - reforçar	-	X	-	X	-	X	-	-	X	-	4/10
			Sem opinião - atualizar	-	-	X	X	-	-	-	-	X	-	3/10
			Moral/ética	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-	4/10
INTERVENÇÃO OPERACIONAL	REFERENCIAIS DE CURSO	Quais as competências que, na sua opinião, são fundamentais, para que o militar da GNR preconize a atitude adequada, em relação ao cidadão, em ação policial?	Inteligência emocional	-	X	X	-	X	X	-	-	-	-	5/10
			Comunicação	X	-	X	X	X	-	X	X	X	X	8/10
			Confiança e autocontrolo	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-	3/10
			Educação	X	X	X	-	X	-	-	-	-	X	5/10
			Bom senso	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	3/10
			Gestão emocional	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	2/10
			Técnico-profissionais	-	X	-	X	-	-	X	-	X	X	5/10
			Imagem	-	X	-	-	-	-	X	-	X	X	4/10
			Empatia	-	X	X	-	-	-	X	-	-	X	4/10
			Respeito	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-	6/10
	TIPOLÓGIA E NÍVEIS DE FORMAÇÃO	Considera que a formação já ministrada deve ser reforçada ou atualizada no sentido de adequar modelos de ação policial na relação com o cidadão?	Honestidade	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	2/10
			Escuta ativa	-	X	X	-	-	-	-	-	-	X	3/10
			Linguagem corporal	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	2/10
			Paciência	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	2/10
			Reforçar	-	-	X	-	X	X	-	X	-	X	5/10
			Não reforçar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Atualizar	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	9/10
			Não atualizar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Sem opinião em reforçar	X	X	-	X	-	-	X	-	X	-	5/10
			Sem opinião em atualizar	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	1/10
		Considera importante a definição e ensino de um modelo de intervenção policial que promova uma relação adequada entre o militar da GNR e o cidadão?	Definir	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	9/10
			Não definir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Ensinar	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	9/10
			Não ensinar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-----
			Sem opinião em definir	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	1/10
			Sem opinião em ensinar	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	1/10
		No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, em que fase ou fases da carreira dos militares esta formação deve acontecer?	Início da carreira	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
			Formação contínua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
			Todas as categorias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10
				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10/10

Fonte: Adaptado a partir de Bardin (2020)