

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Luís Miguel Reis Camilo

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação Final de Mestrado Integrado em Ciências Polícias

XXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO DA ACTIVIDADE
OPERACIONAL**

A GESTÃO DAS OCORRÊNCIAS E INCIDENTES POLICIAIS

*O Estudo de Caso do Centro de Comando e Controlo
do Comando Metropolitano do Lisboa*

Orientador:

Intendente **Luís Manuel André Elias**

LISBOA, 27 DE ABRIL DE 2011



Luís Miguel Reis Camilo

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação Final de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO DA ACTIVIDADE
OPERACIONAL**

A GESTÃO DAS OCORRÊNCIAS E INCIDENTES POLICIAIS

O Estudo de Caso do Centro de Comando e Controlo

do Comando Metropolitano de Lisboa

Orientador:

Luís Manuel André Elias

Intendente da Polícia de Segurança Pública

LISBOA, 27 DE ABRIL 2011

*A tecnologia digital
É a arte de criar necessidades
Desnecessárias que se tornam
Absolutamente Imprescindíveis.*

Joelmir Beting

AGRADECIMENTOS

Agradeço à PSP por me ter acolhido na sua grandiosa Instituição, e ao ISCP SI, por me ter aberto as portas ao futuro, e pelas oportunidades, ensinamentos e conhecimentos que me brindou.

Ao XXIII CFOP, por tudo o que representa para mim e por ter sido o meu grande alicerce, acompanhando-me durante estes cinco anos nos bons e maus momentos e com quem cresci tanto a nível pessoal como académico.

Ao meu orientador, Intendente Luís Manuel André Elias, pelos conselhos e sugestões que me transmitiu e acima de tudo pelas sábias palavras muitas vezes tranquilizadoras, por todo o seu apoio, acompanhamento, conhecimentos transmitidos e pela muita disponibilidade e paciência que demonstrou durante toda a elaboração deste trabalho.

Ao Sr. Subcomissário Carlos Cachudo, pela valiosíssima ajuda e auxílios dados, pela simpatia e disponibilidade que sempre mostrou.

À Sra. Comissário Élia Chambel, pela imensa disponibilidade, apoio e preocupação, bem como, pelo auxílio prestado na mais elementar dúvida até à mais simples interrogação.

À Professora Doutora Paula Espírito Santo, pela atenção disponibilizada no esclarecimento de dúvidas ao longo de toda a investigação, pelas correcções e opiniões sempre importantes.

A todos aqueles, que, de alguma maneira me ampararam e depositaram toda a sua confiança e esperança em que conseguiria levar o barco a bom porto!

E, em especial, à minha família por toda a devoção e sacrifícios que tiveram para comigo!

Quadrilheiros Fomos

Os Primeiros Somos!

RESUMO

Às Polícias em geral e, à Polícia de Segurança Pública (PSP) em particular, cabe a nobre tarefa de zelar pelos Direitos, Liberdades e Garantias do Cidadão e pelo normal funcionamento das instituições democráticas, assumindo-se como o pilar fundamental de um Estado de Direito Democrático. No, e para o cumprimento dos Deveres estatuídos, a Polícia, está munida de uma vasta panóplia de recursos e de valências policiais, para fazer face aos inúmeros incidentes com que são confrontados, devendo a sua actuação não ser aleatória mas sim controlada e eficaz.

Este trabalho, de cariz eminentemente empírico, pretende escarpelizar a actividade desenvolvida pelos Centros de Comando e Controlo na PSP, uma vez serem o mecanismo controlador e gestor de todos os meios policiais no terreno. Neste sentido, a gestão dos recursos operacionais deverá estar alicerçada em procedimentos cabalmente definidos e uniformizados. Todavia, a informação constitui-se como a sustentáculo de toda a decisão, devendo-se adoptar Sistemas de Apoio à Decisão suportadas nas novas tecnologias, uma vez permitirem um manancial de informação útil, facilitando as decisões que terão de ser tomadas por parte dos gestores dessa actividade.

Em suma, as melhores decisões não são só aquelas que são céleres, mas também aquelas que são sustentadas e fundamentadas em informações, contribuindo assim para o aumento da eficácia e da eficiência da actuação policial.

Palavras-chave: Decisão, Gestão, Gestão de Recursos e Incidentes Policiais, Informação, Sistemas de Apoio à Decisão.

ABSTRACT

It is the responsibility of Police Forces, particularly, the Public Security Police to ensure citizens' rights, freedom and guarantees as well as to ensure the functioning of democratic institutions, assuming itself as the fundamental pillar of a Rule State of Law. To accomplish its duties, Police has several resources and police competences, which allow them to face all incidents in a controlled and effective way.

This work of an empiric nature pretends to analyze the activity developed by the Centros de Comando e Controlo (Control and Command Centres) since they are the surveillance and management mechanism of all resources. This way, the recourse management shall be based on defined and standardized proceedings. However, information is the main ground for all decisions and Sistemas de Apoio à Decisão (Decision Support Systems) should be adopted, once they contribute for useful information, making decisions process easier as far as managers of that activity are concerned.

In conclusion, best decisions are not only those that are fast but also those that are based on information, allowing this way an improved and an effective police performance.

Key-words: Decision, Management, Police Incidents, Information and Decision Support Systems

LISTA DE SIGLAS

AIGRIP - Aplicação Informática de Gestão de Recursos e Incidentes Policiais

AO - Área de Operações

APRS - Automatic Positioning Reporting System

BAC - Brigadas Anti-Crime

BIC - Brigadas de Investigação Criminal

BSP – Brigadas de Serviço Permanente

CCC - Centro de Comando e Controlo

CDD - Conselho de Deontologia e Disciplina

CDEP - Curso de Direcção e Estratégia Policial

CI - Corpo de Intervenção

CIEXSS - Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo

CNIG - Centro Nacional de Informação Geográfica

COMETLIS - Comando Metropolitano de Lisboa

CP- Carro de Patrulha

CPP – Código de Processo Penal

CRP - Constituição da República Portuguesa

CSP - Corpo de Segurança Pessoal

CSP - Corpo Superior de Polícia

DDEUA - Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América

DAG – Departamento de Apoio Geral

DIC - Divisão de Investigação Criminal

DLG - Direitos Liberdades e Garantias

DN - Director Nacional

DNA - Director Nacional Adjunto

DNPSP - Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública

DSI - Divisão de Segurança a Instalações

DSS - Decision Support System

DSTP - Divisão de Segurança a Transportes Públicos

DT - Divisão de Trânsito

E/R - Emissor Receptor

EDR - Estação Directora de Rede

EIC - Esquadra de Investigação Criminal
EIR - Equipa de Intervenção Rápida
EPP - Escola Prática de Polícia
ESRI - Environmental System Research Institute
ETSI - European Telecommunications Standards Institute)
FS - Força de Segurança
GAJ – Gabinete de Assuntos Jurídicos
GAT – Gabinete de Apoio Técnico
GDD – Gabinete de Deontologia
GDN – Gabinete do Director Nacional
GEP – Gabinete de Estudos e Planeamento
GIRP – Gabinete de Imprensa e Relações Públicas
GSI – Gabinete de Sistemas de Informação
GNR – Guarda Nacional Republicana
GOC - Grupo Operacional Cinotécnico
GOE - Grupo de Operações Especiais
GPS - Global Positioning System
GSM – Global System for Mobile Communications (Group Special Mobile)
IC - Investigação Criminal
IG - Informação Geográfica
ISCPSI - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
ITP - Incidente Tático - Policial
JSS - Junta Superior de Saúde
LOPSP - Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
LOIC - Lei de Organização da Investigação Criminal
LSI - Lei de Segurança Interna
MAI - Ministério da Administração Interna
MCS - Master Control System
NDD - Núcleo de Deontologia e Disciplina
NEP - Norma de Execução Permanente
NSI - Número Sequencial de Incidente
NSIC - Núcleo de Sistemas de Informação e Comunicação
NUIPC - Número Único de Identificação Processo-Crime
OEPPSP - Objectivos Estratégicos da Polícia de Segurança Pública

PC - Posto de Comando
PCC - Posto de Comando Conjunto
PJ - Polícia Judiciária
PPS - Standard Positioning Service
PSP - Polícia de Segurança Pública
RNSI - Rede Nacional de Segurança Interna
SAD - Sistemas de Apoio à Decisão
SEI - Sistema Estratégico de Informação da Polícia de Segurança Pública
SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SGBD - Sistemas de Gestão de Base de Dados
SI - Sistemas de Informação
SIED – Serviço de Informações Estratégicas de Defesa
SIC - Sistemas de Informação e Comunicação
SIG - Sistema de Informação Geográfica
SIRESP - Sistema Integrado das Redes de Emergência e Segurança de Portugal
SIS – Serviço de Informações de Segurança
SPS - Precise Positioning Service
TNC - Terminal Node Controller
TRETA - Terrestrial Trunked Radio

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das ocorrências por Divisão	44
Gráfico 2 – Percentagem de ocorrências por Divisão	44
Gráfico 3 – Distribuição das ocorrências por Esquadra	44
Gráfico 4 – Distribuição das ocorrências por dia	45
Gráfico 5 – Percentagem das ocorrências por dia	45
Gráfico 6 – Distribuição das ocorrências por hora	45
Gráfico 7 – Distribuição das ocorrências por tempo de duração.....	46
Gráfico 8 – Percentagem de ocorrências por tempo de duração	46

ÍNDICE

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Lista de siglas	V
Índice de Gráficos	VIII
Introdução.....	1
Capítulo I – Introdução à Tomada de Decisão e à Gestão	4
1. CONCEITO DE DECISÃO	4
1.1. Tipos de Decisão.....	8
1.2. Grau de certeza, incerteza e risco	10
1.3. Factores condicionantes da tomada de decisão.....	10
2. CONCEITO DE GESTÃO E GESTOR	11
2.1. Funções de gestão	13
2.2. Níveis de gestão	14
Capítulo II - A Actividade Policial na Polícia de Segurança Pública e a Gestão de Recursos e Incidentes Policiais.....	15
1. CONCEITO DE POLÍCIA E FINS DA ACTIVIDADE POLICIAL	15
2. ENQUADRAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	17
3. NÚCLEO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	20
4. REGRAS DE EXPLORAÇÃO RÁDIO	22
4.1. Segurança nas Comunicações	23
4.2. Pronúncia de Algarismos e Alfabeto Fonético	24
5. MÉTODOS DE EXPLORAÇÃO RÁDIO	24
5.1. Disciplina nas Comunicações	25
5.2. Expressões de serviço e Indicativos de Chamada.....	25
5.3. Chamadas e Respostas	25
5.4. Graus de Intensidade Sonora e Legibilidade Sonora	26
6. GESTÃO DE RECURSOS E INCIDENTES POLICIAIS - GENERALIDADES	26
6.1. Comunicação de Ocorrências	26
6.2. Aplicação Informática de Gestão de Recursos e Incidentes Policiais e Sistema Estratégico de Informação.....	27

6.3. Dificuldades na Resolução de Ocorrências Policiais.....	28
6.4. Pedidos de Número Único de Identificação de Processo - Crime e Paragem por parte dos Carros de Patrulha	28
6.5. Pedidos de Reboque (Recurso Policial da Divisão de Trânsito)	28
6.6. Operações no exterior e comunicação com o Posto mais Graduado	29
6.7. Viaturas Suspeitas.....	29
7. GESTÃO DE RECURSOS E INCIDENTES POLICIAIS - RECURSOS ESPECÍFICOS.....	29
7.1. Utilização do Carro de Patrulha.....	30
7.2. Brigadas de Investigação Criminal e Brigadas Anti-Crime.....	30
7.3. Equipas de Intervenção Rápida.....	32
7.4. Supervisores Operacionais.....	33
7.5. Posto de Comando do Comando Metropolitano de Lisboa	34
7.6. Actuação do Centro de Comando e Controlo em Incidentes Tático- Policiais.....	34
7.7. Accionamento de meios da Unidade Especial de Polícia	35
7.8. Central de Alarmes Táxi Seguro/Abastecimento Seguro/Farmácia Segura	35
Capítulo III – Da Gestão de Ocorrências, Dos Postos de Comando Conjunto e dos Sistemas de Apoio à Decisão.....	36
1. SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO	36
2. SISTEMA GLOBAL POSITIONING SYSTEM.....	38
3. DOS EXEMPLOS APLICADOS	40
4. POSTOS DE COMANDO CONJUNTO	44
5. A GESTÃO DE OCORRÊNCIAS E OS CONTRIBUTOS PARA A SUA MELHORIA	45
Capítulo IV - O Estudo de Caso do Centro de Comando e Controlo do Comando Metropolitano de Lisboa.....	50
1. NOTA METODOLÓGICA.....	50
2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
3. SÍNTESE DOS RESULTADOS	55
Conclusão.....	57
Bibliografia	62
Lista de Anexos.....	I

INTRODUÇÃO

A Polícia de Segurança Pública (PSP) é uma Força de Segurança (FS)¹, uniformizada e armada com natureza de serviço público dotada de autonomia administrativa², tendo por missão genérica assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o livre exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como o normal funcionamento das Instituições Democráticas³.

No sentido de desempenhar as suas missões genéricas que foram anteriormente elencadas, plasmadas na Lei Orgânica da PSP (LOPSP), possui também um leque de atribuições⁴ com o objectivo primordial de cumprir o que lhe está adstrito. Não obstante as missões e atribuições que a PSP tem de efectuar, representando o grosso da actividade policial da PSP, contudo, são internamente delineados cinco Objectivos Estratégicos da PSP (OEPSP) para 2010, sendo eles os seguintes, “1-Aumentar a protecção ao cidadão; 2-Reduzir a criminalidade e a insegurança; 3-Promover a segurança rodoviária, 4-Melhorar a qualidade dos serviços de polícia; 5-Reforçar a qualificação dos recursos humanos”⁵.

A PSP para e no cumprimento das missões e dos objectivos estabelecidos tem várias valências, as operacionais e as administrativas, que não menos importantes, auxiliam toda a actividade operacional. No terreno existem variados meios policiais geridos por Centros de Comando e Controlo (CCC), permitindo assim, uma melhor gestão e controlo. Os CCC, constituem-se assim, como o mecanismo gestor de toda a actividade operacional, isto é, dos recursos e incidentes policiais que respondem às ocorrências de ídole criminal, quer não criminal. No desenrolar da sua actividade, respondem diariamente a uma panóplia de ocorrências, de enorme variedade, quer no tipo, na dimensão e na gravidade. Como tal, a sua gestão deverá ser a mais centralizada e uniformizada possível.

Uma vez que os meios são cada vez mais escassos, é de todo necessário, para a sua rentabilização, haver uma boa gestão desses meios pautada por critérios de eficácia e eficiência que só serão possíveis se a gestão obedecer a normas concretas e procedimentos bem definidos.

¹ Cfr. Art.º 14, n.º 1, alíneas a) e c), da Lei de Segurança Interna (LSI).

² Cfr. Art.º 1, n.º 1, da LOPSP.

³ Cfr. Art.º 1, n.º 2, da LOPSP.

⁴ Cfr. Art.º 3, n.º 1, 2 e 3, da LOPSP.

⁵ Cfr. Plano de Actividades da PSP – 2010.

Assim, é nosso propósito reflectir sobre a actuação dos Operadores e os Supervisores dos CCC face à gestão da Actividade Operacional, tendo como principais objectivos:

1. Tecer um enquadramento dos conceitos de Processo de Tomada de Decisão e Gestão;
2. Abordar o conceito genérico, as funções e o objecto da actividade policial, bem como, das instituições que desenvolvem essa actividade. Neste sentido, faremos um enquadramento e caracterização da PSP. Por fim, analisaremos pormenorizadamente o funcionamento da actual gestão de recursos e incidentes policiais, bem como, todos os procedimentos que regem essa gestão.
3. Analisar, com base na opinião plasmada nas entrevistas aos operadores e supervisores, quais as suas dificuldades, quais as lacunas do actual sistema de gestão, quais os aspectos que deveriam ser alterados e qual à sua opinião em relação à adopção de sistemas de apoio à decisão de auxilio à gestão das ocorrências no sentido de actualizar o actual sistema tendo em vista o acréscimo de eficácia e eficiência.
4. Por último, através de um estudo de caso, com o auxílio da recolha de dados preexistentes, descrever as ocorrências geridas e registadas pelos operadores do CCC e aferir se as mesmas são as mais eficazes e eficientes.

Atendendo ao exposto, estabelecemos o seguinte problema de investigação traduzido na seguinte pergunta de partida⁶: Como é que é exercida a actual gestão dos recursos e incidentes policiais pelos operadores e supervisores do CCC do Núcleo de Sistemas de Informação e Comunicação (NSIC) do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e se a mesma é a mais eficaz e eficiente?

Tendo em conta a problemática exposta, estabelecemos seguintes hipóteses que pretendemos corroborar ou infirmar:

- a) A actuação dos operadores dos CCC, no âmbito da gestão dos recursos e incidentes policiais está concretamente definida.
- b) As decisões que são tomadas pelos operadores dos CCC na gestão das ocorrências resolvem as ocorrências o mais eficiente possível.
- c) Os procedimentos que regem a actuação dos CCC estão completamente uniformizados.

⁶ “A melhor forma de começar um trabalho de investigação (...) consiste em esforçar-se por enunciar o projecto sobre uma pergunta de partida, [em que], o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível aquilo que procura saber, elucidar [e] compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 1988: 44)

Quanto à metodologia, recorreremos à pesquisa e análise bibliográfica, análise de conteúdo de legislação, obras, trabalhos e textos relacionados com a temática e os objectivos. Realizámos, entrevistas a especialistas nas funções de operação e supervisão no CCC do COMETLIS, com o intuito de obter uma perspectiva crítica e qualitativa sobre o funcionamento dos CCC. Recorreremos também, à recolha e análise de dados referentes às ocorrências registadas pelos operadores e supervisores do CCC do NSIC para obtermos a uma percepção qualitativa da actual gestão dos recursos e incidentes policiais.

O presente trabalho divide-se em quatro capítulos. No primeiro efectuámos um enquadramento teórico dos conceitos de Decisão e da Gestão bem como alguns conceitos que lhes estão relacionados, como os conceitos de motivação, liderança e informação.

No segundo capítulo, proferiremos uma abordagem sobre a Polícia, no que diz respeito ao conceito genérico, às funções, ao objecto da actividade policial, bem como, das instituições que desenvolvem essa actividade. Caracterizaremos e enquadraremos também, a PSP de um ponto de vista histórico, funcional e organizativo. Por fim, faremos um enquadramento relativo à gestão de recursos e incidentes policiais actualmente exercido na PSP.

No terceiro capítulo subordinado ao título Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) aplicados à Gestão das Ocorrências, procuraremos abordar alguns sistemas já existentes que poderão ser implementados no sentido de modernizar e actualizar os actuais procedimentos com o objectivo de tornar a nossa gestão cada vez mais eficaz e eficiente.

No quarto e último capítulo, através da recolha e análise de dados referentes às ocorrências registadas pelos operadores dos CCC do NSIC num período de um mês, compreendendo que ocorrências existem e como é que as mesmas são resolvidas. O objectivo desta abordagem é tecer uma caracterização das ocorrências, quanto à área de localização, hora, tipo e duração e os procedimentos que são tidos em conta em relação às mesmas, aferindo se os mesmos são os mais eficazes e eficientes tendo em vista a melhoria da actividade operacional.

É nosso objectivo conseguir a partir desta investigação, compreender e perceber como é que é realizada a gestão das ocorrências policiais, efectuando um estudo empírico das ocorrências bem como de entrevistas aos operadores e supervisores do CCC do NSIC do COMETLIS para perceber o seu funcionamento e suas vicissitudes.

Por fim, tentaremos elencar que aspectos poderiam e deveriam ser melhorados com vista à racionalização do processo de gestão dos meios e consequente desempenho da actividade policial.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO À TOMADA DE DECISÃO E À GESTÃO

1. CONCEITO DE DECISÃO

O Ser Humano, ao longo da sua existência, viu-se forçado em inúmeras situações a resolver certos problemas e ultrapassar obstáculos de variadíssima ordem, tendo de ponderar entre as alternativas e os caminhos a tomar no sentido de atingir o melhor resultado.

Nas nossas vidas estamos constantemente a tomar decisões. Ela é uma interminável sequência de decisões, muitas delas tomadas de forma rotineira e despercebida e completamente inconsciente (Chiavenato, 1999).

Em qualquer organização a tomada de decisão tem uma enorme importância, estando patente em todas as áreas da mesma (Almeida, 2005), na realidade uma “organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se lhes apresentam” (Chiavenato, 1999: 253). A decisão tem uma enorme importância em qualquer instituição, estando bem presente no seio da mesma, uma vez que a qualidade das decisões tomadas pelos seus elementos constitui a medida da sua eficácia e do seu valor para a organização (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1971), e a PSP como FS⁷ e como organização não é excepção.

Todos os membros da PSP, considerados como “o corpo de profissionais, (...), com funções policiais”⁸, tomam diariamente decisões, optando e escolhendo de entre o leque de alternativas de acção para um determinado objectivo ou problema, optando por aquela que se afigure mais adequada (Chiavenato, 1982a), no âmbito deste trabalho abordaremos especificamente os operadores e os supervisores dos CCC da PSP.

Na óptica do objecto em estudo “qualquer decisor operacional, independentemente do seu grau hierárquico, no exercício da sua função de comando operacional” (Silva, 2005: 217), ou no exercício das suas funções, vêm-se confrontados com diversas situações e problemas, aos quais têm de tomar decisões para lhes dar resposta (Silva, 2005). Estes elementos exercem importantes funções não só de decisão operacional, mas também de gestão⁹, sendo responsáveis pela gestão de recursos e meios policiais (Teixeira, 1998).

⁷ Cfr. Art.º 14, n.º 1, alíneas a) e c), da LSI.

⁸ Cfr. Art.º 3, Estatuto do Pessoal com funções policiais da PSP.

⁹ As funções de gestão podem ser divididas em três níveis: “a gestão institucional, intermédia e operacional”. A “gestão institucional caracteriza-se, essencialmente, por ter uma grande componente estratégica, envolvendo a totalidade dos recursos existentes”. A “gestão intermédia tem um carácter iminentemente tático que se traduz na definição de programas específicos e na gestão dos meios a curto prazo”. Por último

No exercício das suas funções, esses gestores são os controladores de toda a actividade operacional, ou seja, de todos os meios policiais no teatro de operações, em que a importância das suas decisões é notória. Os mesmos nas decisões mais simples, quer nas mais complexas, terão de empreender com a devida antecedência, o conteúdo da situação no sentido de decidir bem e atempadamente (Silva, 2005).

A decisão pode ser definida como o “identificar e seleccionar um curso de acção para lidar com um problema específico ou extrair vantagens [numa] oportunidade” (James A. F. Stoner, & R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr., 1995: 239).

É notório que a existência de um problema está intimamente relacionada com a necessidade de tomar decisões, na medida em que “resolver problemas pode requerer mais de uma decisão a tomar”, no entanto, o problema “é tudo aquilo que está fora do estabelecido e que bloqueia o alcance dos resultados esperados” (Chiavenato, 1999: 254).

Noutra perspectiva, a tomada de decisão “não é mais do que um processo de escolha racional de alternativas, tendo em vista metas específicas [em que] o decisor deve analisar todas as alternativas possíveis, e escolher aquela que permite maximizar a acção face aos objectivos desejados” (Bilhim, 2004: 307).

Segundo Teixeira (1998: 65), o conceito de tomada de decisão, pode ser definido como um “processo¹⁰ (...) que consiste precisamente em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de acção”. Este processo ocorre sempre que nos deparamos com uma situação que pode ser resolvida de duas ou mais maneiras diferentes, tendo naturalmente diferentes resultados (Chiavenato, 1999).

O processo de decisão, não é rígido nem inflexível, mas pelo contrário é um processo multifacetado e de grande variabilidade, presente nos vários níveis das organizações, o individual, o grupal e o organizacional (Cunha & Rego & Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

A tomada de decisão compreende duas fases: uma de identificação do problema em questão; e outra da resolução desse mesmo problema. A primeira compreende “a recolha e análise de informação com objectivo de aferir a adequabilidade da situação actual” e a segunda “consiste na busca de possíveis alternativas à situação actual, e tende a culminar na

a “gestão operacional, essencialmente técnica, em que os gestores executam os procedimentos preestabelecidos” (Teixeira, 1998: 6).

¹⁰ Segundo Rascão (2004: 37), o processo de tomada de decisão possui quatro fases: a primeira que consiste na “recolha de dados/informação”, onde se constata um problema e surge a necessidade de o resolver; numa segunda fase “sistematiza-se o problema e faz-se o estudo das soluções alternativas”; na terceira fase “selecciona-se a alternativa preferencial tendo em consideração os valores pessoais do decisor e as responsabilidades sociais da organização”; e a última fase que consiste “na implementação da decisão”.

selecção e aplicação de uma delas” (Cunha et. al., 2007: 579). A liderança é um dos factores que intervém no processo de decisão, e não sendo imprescindível, é no entanto determinante para a obtenção de melhores decisões. O acto de liderar consubstancia-se em “influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional” (Macedo & Ramalho & Reis, 1998: 43).

Segundo o mesmo autor, a liderança é a forma de conseguir a adesão aos objectivos propostos, na clareza das directivas de planeamento, no trabalho concorrente com o seu *staff* e na oportunidade e justeza das decisões (Macedo et. al., 1998).

Porém, a liderança precisa de ser exercida, isto é, tem de existir um meio entre o elemento que emana as ordens e o executante das mesmas, tendo como elemento de ligação a comunicação (Macedo et. al., 1998: 44). Esta consiste na “troca de informações de uma pessoa ou grupo com outrem, apoiada numa técnica, com a qual se expressam as ideias, Visando a transmissão de informações e a coordenação de acções com vista as melhores decisões e concludentemente o eficaz cumprimento da missão” (Macedo et. al., 1998: 44).

A comunicação tem como grande finalidade, conseguir transmitir uma mensagem, difundindo ideias e objectivos, na medida da execução de determinados objectivos e fins, mas esta “também é importante [para] avaliar a justeza das decisões tomadas e a recolha de informação útil para gerir futuras situações, isto é, obte[r] o feedback por intermédio da comunicação ascendente” (Macedo et. al., 1998: 45).

Nem sempre os decisores, ou quem tem de tomar opções, conseguem fazê-lo de uma maneira totalmente racional e máxima, isto é, nem sempre o resultado pode ser o melhor, atendendo só à escolha da melhor alternativa entre todas as existentes (Bilhim, 2004). O processo de tomada de decisão pode ser difícil por variadas razões, entre elas a falta de informação ou a discrepância entre o que apetece decidir e o que se deve decidir. No caso em que se deparam com “decisões mais complexas, envolvendo orientações estratégicas, o estabelecimento de objectivos como resposta à antecipação de problemas constitui o verdadeiro móbil da decisão” (Ferreira & Neves & Caetano, 2001: 405).

Neste sentido, “as decisões mais complicadas são aquelas que (...) envolvem elementos de racionalidade, emoções intensas, recordações anteriores e um contexto complexo e eventualmente confuso” (Cunha et. al., 2007: 488).

No seio de uma empresa ou instituição, como já foi anteriormente referido, os seus responsáveis encontram vários problemas e dificuldades, e para lhes dar uma solução

necessitam do apoio de inúmeros dados e informações que lhes possibilitem analisar, de forma aprofundada, os pontos fortes, os pontos fracos, todas as ameaças e as oportunidades, de modo a que possam definir a melhor decisão a tomar (Rascão, 2004).

É neste âmbito de auxílio à decisão, com o propósito de colmatar os problemas e as dificuldades sentidas pelo ser humano, aquando da necessidade de tomar decisões, sendo a informação é bastante útil, contribuindo para a redução da incerteza. O decisor, no momento em que é chamado a tomar alguma decisão, se detiver uma boa informação acerca de todos os problemas e hipóteses em questão, o grau de confiança, conforto e segurança aumenta e, conseqüentemente, terá uma maior certeza no resultado da decisão (Rascão, 2004).

Em qualquer decisão tomada por qualquer pessoa, envolve sempre “uma racionalidade do tomador da decisão” (Chiavenato, 1999: 254). O conceito de racionalidade traduz-se na “capacidade de seleccionar os meios necessários para atingir os objectivos que se pretende, [fazendo uma] escolha dos meios mais apropriados para o alcance de determinados fins, no sentido de obter os melhores resultados” (Chiavenato, 1999: 254).

Esta noção de racionalidade é meramente conceptual, não sendo possível, na prática, tomar decisões completamente racionais, ou seja, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber, os restantes aspectos da situação que não são compreendidos ou não são conhecidos, embora existam na realidade, não interferem nas suas decisões (Chiavenato, 1999).

As decisões completamente perfeitas são uma utopia porque, como refere Chiavenato (1982b, 240), “não existem decisões perfeitas”, o decisor necessitaria, para agir de forma totalmente racional, optar por entre as diversas alternativas que se diferenciam pelos caminhos que poderão ser tomados, pelas conseqüências que delas advêm, e se os resultados correspondem aos objectivos previamente delineados (Chiavenato, 1982b).

A eficiência na decisão é a obtenção de resultados máximos com meios e recursos limitados. Qualquer decisão possui sempre uma determinada relatividade, pois toda a decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação, isto é, a alternativa escolhida permite a realização completa ou perfeita dos objectivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias (Chiavenato, 1982b).

Toda a decisão tomada está alicerçada numa “racionalidade limitada, onde o tomador de decisões não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e [de] receber todas as informações necessárias” (Chiavenato, 1982b: 240-241). Este, para tomar as suas decisões, é

incapaz de dissecar todas as alternativas, ou seja, se tal fosse efectuado o processo seria extremamente demorado, retardando a definição do rumo a seguir (Chiavenato, 1982b).

O comportamento é basicamente satisfatório e não óptimo, em que o decisor pretende obter as alternativas satisfatórias e não aquelas que seriam óptimas (Chiavenato, 1982b), isto é, as pessoas tomam decisões racionais apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar (Chiavenato, 2004).

1.1. Tipos de Decisão

As decisões são uma constante no quotidiano de qualquer pessoa. Como já referimos, são acções exercidas no sentido de tomar opções com o objectivo de obter os melhores resultados. Essas decisões não são todas iguais, podem diferir entre si, não só no âmbito em que são tomadas, mas ao nível em que são tomadas nas organizações, havendo por esse motivo diferentes tipos de decisões. Posto isto, as decisões podem ser qualificadas quanto à sua hierarquia no seio de uma organização ou instituição, sendo ela, hierarquicamente crescente.

Segundo Rasgão (2001: 320), existem três tipos de decisão: as operacionais, as táticas¹¹ e as estratégias¹². As decisões tomadas a nível operacional “reportam-se ao dia-a-dia, ou seja, no normal funcionamento da organização” (Rasgão, 2004: 320). As decisões operacionais envolvem a “implementação de políticas na organização” (Rasgão, 2004: 320). Por outro lado, as decisões estratégicas são tomadas pelo topo da hierarquia, envolvendo toda a organização a médio e longo prazo, e referem-se à estratégia da organização bem como à evolução e desenvolvimento da organização no futuro (Rasgão, 2004).

As decisões podem também ser classificadas, segundo Ferreira (2001: 406) & Cunha (2003: 488), de acordo com o nível de análise, podendo ser qualificadas em “decisões individuais, grupais e organizacionais”, podendo essas decisões ser tomadas por indivíduos isoladamente, por grupos ou por organizações no seu todo (Ferreira et. al., 2001).

¹¹ “O vocábulo “táctica” é oriundo do “grego *taktika*, tendo o significado de arte de dispor o exército. A *taktica* por sua vez derivará de *taktos* que significa ordenado”, posto isto, a acção táctica é aquela que consiste na acção de comando e de execução (Fernandes, 2005: 341).

¹² Segundo Luís Fiães Fernandes (2005: 341), a palavra estratégia, etimologicamente deriva do grego *stratos* e *ago*. A primeira significa exército e a segunda comandar, ou seja, o vocábulo significa “muito simplesmente a acção de conduzir ou comandar os exércitos”, da competência dos generais, do grego *strategos*. No entanto, “a estratégia, enquanto método racional, implica uma análise do ambiente decisório, a hierarquização das ameaças e a posterior escolha dos métodos mais eficazes contra as mesmas (...), é algo dinâmico, em que cada situação é única, implicando que cada estratégia só é boa em função de uma dada situação, de uma dada conjectura”.

As decisões, para além da diferenciação anteriormente referida, podem ser distinguidas, em função do seu grau de programabilidade, como “decisões programadas” ou de “rotina”; e as “não programadas” ou de “não rotina”¹³ (Cunha et, al, 2003: 488).

Quando uma pessoa ou um decisor enfrenta problemas simples e habituais para a resolução dos mesmos, são tomadas decisões com base no seguimento de regras explícitas, previamente estabelecidas e conhecidas dos actores organizacionais, ou seja, estas são as decisões programadas (Ferreira et. al., 2001). Estas decisões são “repetitivas, programadas e estruturadas, isto é, [são] decisões que têm que ver com a rotina das operações” (Teixeira, 1998: 66), ou seja, são as decisões necessárias para solucionar um problema que ocorre com frequência, tendo, nestes casos, os gestores que desenvolver procedimentos de rotina para a sua resolução (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1971). Este tipo de decisões “envolvem comportamentos especificados, níveis de desempenho identificados e para as quais está disponível informação de qualidade” (Cunha et. al., 2003: 488).

Em grande parte das organizações “os gestores deparam-se, no dia-a-dia, com um grande número de decisões programadas, [decisões] tomadas sem qualquer dispêndio de tempo nem de esforços desnecessários” (Donnelly, et. al., 1971: 114). Por outro lado, para além das decisões rotineiras e bastante metódicas, encontramos as “decisões não programadas”, aquelas decisões que “normalmente [são] envoltas em escassa informação e dúvidas quanto à qualidade de cada uma das possíveis alternativas e quanto aos cursos de acção não explorados e potencialmente adequados” (Cunha et. al., 2003: 489).

As decisões não programadas são “tomadas dentro de regras improvisadas exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação (...), [na] procura de soluções (...) [bem como a] análise e comparação dessas alternativas de solução e selecção e escolha da melhor alternativa como plano de acção” (Simon, 1960: 8). Estas decisões “envolvem, normalmente, elevados níveis de incerteza, o que aumenta a probabilidade de ocorrerem conflitos de interesse entre as partes envolvidas, de visões diversas da realidade, ou tentativas de redistribuição do poder entre os diversos actores” (Cunha et. al., 2003: 489).

As “decisões não programadas” dão resposta a situações ou problemas com as quais os “gestores ainda não foram confrontados ou se for complexo ou extremamente importante,

¹³ Ainda no que concerne à distinção das decisões, para além das diferenciações anteriormente referidas, podem ser distinguidas, em função do seu grau de programabilidade, como “decisões programadas” ou de “rotina”; e as “não programadas” ou de “não rotina” (Simon, 1960; Donnelly et. al., 1971; Teixeira, 1998; Ferreira et. al., 2001; Cunha et. al., 2003).

exige uma solução diferente e até excepcional (...), são soluções para problemas novos e não estruturados” (Donnelly, et. al., 1971: 114).

Atendendo ao que foi referido, “ter de tomar decisões não programadas é uma tarefa exigente” (Donnelly, et. al., 1971: 115), em que os responsáveis por elas têm de optar muitas vezes por soluções que requerem “criatividade, inovação e risco” (Ferreira et. al., 2001: 406), em que não têm conhecimento absoluto dos resultados que irão obter.

Em suma, “as decisões de rotina são típicas dos gestores de nível inferior, enquanto as decisões de não rotina são sobretudo tomadas pelos gestores de topo” (Teixeira, 1998: 66).

1.2. Grau de certeza, incerteza e risco

Na maioria das decisões tomadas, existe sempre um determinado grau de certeza, incerteza e de risco (Teixeira, 1998). Deste modo, “pode dizer-se que, de um modo geral as decisões tomadas por qualquer gestor se situam sempre num ponto de intervalo contínuo entre a certeza e a incerteza” (Teixeira, 1998: 67).

Normalmente ocorre, em qualquer decisão, “uma situação de certeza (...), em que o gestor teria todas as informações precisas, mensuráveis e confiáveis” (Teixeira, 1998: 67). Por outro lado, quando “as informações disponíveis são mais reduzidas ou pouco fiáveis estamos perante uma situação de incerteza” (Teixeira, 1998: 67). Associada a estas duas situações, temos a “situação de risco” que se traduz na existência de “um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõe-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido” (Teixeira, 1998: 67).

1.3. Factores condicionantes da tomada de decisão

O processo de tomada de decisão, como temos vindo a verificar, não é constante, muito pelo contrário, é variável, não sendo possível obter decisões totalmente óptimas e racionais. Esta é precisamente uma das características do processo decisório nas organizações policiais em que o número de variáveis e contingências, o cumprimento da Lei, de normativos internos e a cultura organizacional influem marcadamente nas opções estratégicas, táticas e operacionais. O processo em referência “é influenciado por um conjunto de factores além dos relativos ao tipo de decisões” (Teixeira, 1998: 69):

- a) *O tempo disponível*, que implica que o gestor tenha de decidir sob pressão e sem recolher toda a informação que desejaria.
- b) *A natureza crítica do trabalho*, ou seja, a importância que certa função e de quem a efectua, representa no sucesso da decisão a tomar.

- c) *Os regulamentos escritos*, isto é, no grau de complexidade do processo decisório; as atitudes da empresa, no grau de encorajamento para a tomada de decisões, recorrendo a técnicas e métodos.
- d) *A quantidade de informação disponível*, implicando a permanente necessidade de dados actualizados.
- e) *A capacidade do gestor como decisor*, capacidade de o decisor aprender com a experiência e obedecer a eficaz processo de preparação, decisão e implementação.
- f) Por último, *a criatividade e inovação*, ou seja, capacidade do gestor para gerar ideias inovadoras e funcionais.

1. CONCEITO DE GESTÃO E GESTOR

O conceito de gestão pode ser definido “como o processo de se conseguir obter resultados (...) com o esforço dos outros, [pressupondo] a existência de uma organização, isto é, varias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns” (Teixeira, 1998: 3). Noutras palavras, “a gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa” (Donnelly, et. al., 1971: 3).

O conceito de gestão que acima referimos, nem sempre foi consensual ou estável, este sofreu diferentes interpretações e, inclusive, algumas mutações e transformações, evoluindo com o avançar das décadas (Baranger, 1985). A gestão até à década de 50 era vista como uma simples execução de tarefas no seio de uma empresa (Baranger, 1985).

Esta concepção já está de todo desactualizada, não sendo agora considerada como um mero trabalho repetitivo baseado em directivas e procedimentos, mas sim em actos originais e criativos amplamente dispersos por toda e qualquer organização, quer se trate de uma empresa ou uma instituição pública (Baranger, 1985).

No entanto, é necessário perceber que a gestão não é verdadeiramente uma ciência, dado não se basear essencialmente em ideias gerais, isto é, ela deve ter por base um conhecimento empírico ainda que com vista à sua aplicabilidade prática (Baranger, 1985). Posto isto, a gestão não é um simples empirismo, uma vez que os empíricos preocupam-se essencialmente em saber o que é necessário saber e, pelo contrário, o gestor esforça-se por discernir os motivos da sua acção (Baranger, 1985).

Um dos papéis cruciais para qualquer gestor é o eficaz exercício da liderança (Sousa, 1999), dado que, “o líder nada é sem a sua equipa, [em que o seu principal papel] é assegurar-se permanentemente de que toda a sua equipa faz tudo o que está dentro das suas possibilidades para obter o sucesso” (Duluc, 2000: 90), no entanto, é necessário perceber que “a liderança não é um fim em si, é apenas um meio” (Duluc, 2000: 89).

Gerir não é algo concreto, “implica também a capacidade de ajuizar o fundamento correcto das decisões que convém tomar, graças a uma recolha de informações tão rápidas, completas, claras e abundantes quanto possível” (Baranger, 1985: 14). Segundo Teixeira (1998: 6), “gerir implica, acima de tudo, decidir, decidir que objectivos definir e qual a sua importância, bem como, os rumos a prosseguir para conseguir alcançar os objectivos desejados, implicando a escolha de estratégias e táticas a aplicar”.

Um dos principais objectivos de qualquer gestor é “conhecer as razões da eficácia” (Baranger, 1985: 14), ainda que “a eficácia de determinado tipo de líder varia amplamente dependendo das circunstâncias” (Sousa, 1999: 149).

Inteiramente relacionado, quer com o gestor, quer com a actividade por ele desenvolvida, temos a avaliação da sua actuação, isto é, os gestores são avaliados, quer em padrões de eficácia, acima referida, como por padrões de eficiência (Teixeira, 1998).

Os conceitos de eficácia e eficiência, embora pareçam semelhantes, apresentam algumas diferenças, o primeiro consiste numa “relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs*, [logo], quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produzidos, maior o grau de eficiência do gestor” (Teixeira, 1998: 7). A “eficácia é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor” (Teixeira, 1998:7).

Todavia, é necessário compreender que “um gestor pode ser relativamente eficaz sem atingir um grau elevado de eficiência se (...) conseguir atingir os objectivos” (Teixeira, 1998: 7), como “pode ser relativamente eficiente sem ser eficaz se conseguir produzir com a máxima combinação de utilização dos recursos disponíveis” (Teixeira, 1998: 7).

Um gestor para ser eficaz e eficiente “deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais” (Teixeira, 1998: 7). Em primeiro, a “aptidão conceptual, [que] é a capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas” (Teixeira, 1998: 7); em segundo, a “aptidão técnica, [baseada] na capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto “ e por último a “

aptidão em relações humanas, que é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas” (Teixeira, 1998: 7).

2.1. Funções de gestão

Essencialmente, a gestão contempla variadas funções de gestão. As tarefas relacionadas com a gestão consistem, sobretudo, “em interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção, [só sendo possível] através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados (...), a fim de atingir esses mesmos objectivos” (Teixeira, 1998: 3). Posto isto, são quatro as funções basilares quando nos referimos à gestão, “planeamento, organização, direcção e controlo” (Teixeira, 1998: 3).

O planeamento consiste no “processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo” (Teixeira, 1998: 3). A organização, baseia-se no “estabelecimento de relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos” (Teixeira, 1998: 4), tem como objectivo fundamental “assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos” (Teixeira, 1998: 4). A terceira função é a direcção, “entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros [envolvendo] a motivação, liderança e comunicação” (Teixeira, 1998: 4). Por último, temos o controlo, função que se configura “no processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas” (Teixeira, 1998: 5).

Atendendo ao referido, é absolutamente perceptível que uma das principais acções exercidas por qualquer gestor, estando plasmada em todas as funções anteriormente referidas, é a tomada de decisões, não só para definir o rumo da organização, mas também para “ajuizar as decisões que convém tomar” (Baranger, 1985: 14).

No sentido de conseguir alcançar as metas previstas, todo e qualquer gestor tem de dirigir, ou seja, determinar o comportamento dos seus subordinados, influenciando-os. Para que se possa exercer a direcção, é necessário conseguir motivar e liderar (Teixeira, 1998: 4). Sucintamente motivar, traduz-se em conseguir que os membros de uma instituição se sintam parte da mesma, alcançando os seus objectivos individuais tendo sempre em vista os objectivos globais da instituição. (Teixeira, 1998: 4). Por sua vez, liderar, baseia-se na capacidade de influenciar os indivíduos a realizar aquilo que o líder pretende (Teixeira, 1998: 4). Neste sentido, o líder assume-se como o garante da prossecução dos objectivos pré-estabelecidos, acalmando, guiando e controlando o grupo (Roldão, 2007).

Por último, para se poder liderar e motivar é fundamental comunicar, pois é através dela que se consegue transmitir-lhe as ideias, informações e ordens, uma boa comunicação permite transmitir eficazmente a mensagem que se quer transmitir Segundo Pereira (1999).

2.2. Níveis de gestão

Quando falamos em gestão pensamos de imediato nos membros dessa organização e nos centros de administração da mesma, se existir. Não raras vezes, associamos a esses directores e administradores, a centralidade de toda a responsabilidade dessa organização (Teixeira, 1998).

Existem diferentes graus de responsabilidade numa organização, trabalhando todos em prol do todo, onde os gestores superiores dependem das tarefas desempenhadas pelo trabalho que os seus subordinados lhe apresentam (Teixeira, 1998).

Segundo Teixeira, “embora (...) seja discutível, (...) consideram-se, geralmente, três níveis de gestão¹⁴: institucional, intermédio e operacional” (Teixeira, 1998: 6).

Na mesma linha de raciocínio, na PSP, como organização de tipo hierarquizada, também é possível identificar estes três níveis distintos de gestão, estratégico, tático e operacional¹⁵ (Anthony, cit. in. Ramos, 2005).

O nível estratégico tem uma forte componente de concepção, planeamento e decisória, existindo um envolvimento dos recursos disponíveis e pela formulação de políticas gerais para toda a empresa, normalmente executadas pelos membros do conselho da administração, conselho de gestão e direcção geral (Teixeira, 1998). Seguidamente, temos o nível intermédio, normalmente exercido pelos directores de departamento, este é predominantemente tático, caracterizado pela movimentação de recursos a curto prazo e elaboração de programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor (Teixeira, 1998: 4). Por último, encontramos o nível operacional essencialmente técnico, exercido pelos supervisores e chefes de serviço e de secção, onde a actividade exercida neste nível é baseada em rotinas e procedimentos (Teixeira, 1998: 4).

¹⁴ Os níveis de gestão apresentados por Anthony (1965, cit. in. Ramos, 2005: 16), vão de encontro aos níveis de gestão apresentados por Teixeira (1998), repartidos em “nível estratégico, tático e operacional”.

¹⁵ A PSP também possui níveis de gestão muito específicos, segundo Ramos (2005: 16), “o nível estratégico (...) tem lugar ao nível da tutela institucional e da Direcção Nacional [onde] surge uma visão integrada de toda a instituição, resultando a definição dos objectivos globais, [ou seja,] uma estratégia organizacional”; “ao nível tático, englobando os Comandos Metropolitanos, Regionais e de Polícia, os objectivos são sectoriais e enquadram-se no âmbito de uma estratégia funcional”; no âmbito operacional, “onde se integram as Divisões, Secções e Esquadras, são direccionadas para as actividades a desenvolver, neste nível centra-se nos procedimentos que permitem atingir os objectivos operacionais determinados.”

CAPÍTULO II - A ACTIVIDADE POLICIAL NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS E INCIDENTES POLICIAIS

1. CONCEITO DE POLÍCIA E FINS DA ACTIVIDADE POLICIAL

A segurança, em termos gerais pode ser entendida como um direito garantístico do exercício dos demais Direitos Liberdades e Garantias (DLG) (Valente, 2009) e um ponto de vista humanista e humanizante na garantia da liberdade física e psicológica em usufruto dos demais direitos fundamentais (Valente, 2009). Neste sentido, segundo Valente (2009: 98) podemos considerar:

“que a tarefa fundamental do Estado – segurança – impõe não só a organização de uma forma capaz de servir os interesses vitais da comunidade política, a garantia da estabilidade dos bens, mas também a durabilidade credível das normas e a irrevogabilidade das decisões do poder que respeitem interesses justos e comuns”.

Para que a Segurança seja alcançada, impõem-se ao Estado “a criação de uma força colectiva – Polícia – capaz de promover e garantir, em níveis aceitáveis, a segurança dos cidadãos e dos seus bens” (Valente, 2009). A Polícia nem sempre teve o mesmo significado. Até ao século XIX, a palavra polícia simbolizava a actual Administração Pública (Caetano, 1990).

Numa tentativa de definir o conceito de polícia, é necessário ter presente que “o estabelecimento definitivo do conceito de polícia afigura-se impossível, face à dinâmica e à complexidade do fenómeno policial, que abrange desde a formação cívica até à repressão de micro-criminalidade, isto é, desde o acto informativo à acção coactiva” (Clemente, 2006: 19-20). O termo polícia pode ter várias formas e sentidos. Etimologicamente, a expressão polícia está alicerçada na palavra grega *politeia*¹⁶, que por sua vez, está relacionada com a *polis*, que significa a constituição, o ordenamento, o regime ou a forma de governo da cidade-estado, incluindo os cidadãos. No entanto, existiu alguma imprecisão no que concerne à definição do termo polícia. Inicialmente, esta era vista como uma organização política da comunidade, mas actualmente é entendida como a administração interior ou o estado de boa ordem da comunidade (Raposo, 2006).

Nas palavras do ilustre Professor Marcelo Caetano (1990: 1150), a Polícia é definida como:

¹⁶ A palavra *politeia* corresponde à expressão latina *politia* (Raposo, 2006: 21-27).

“o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais¹⁷, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais¹⁸ que as leis procuram prevenir”¹⁹.

Hodiernamente, a polícia deve ser encarada como um garante da liberdade e defesa do cidadão relativamente a quaisquer tipos de ofensas ilícitas praticadas por outrem, ou quer pelo próprio Estado (Valente, 2009). Constitui função primordial da Polícia “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, [efectivando-a] através das medidas de polícia²⁰” (Silva: 2009: 85), expressamente previstas no art.º 272 da Constituição da República Portuguesa (CRP), usando-as na medida do necessário para prevenir e cessar as infracções contrárias à lei (Silva, 2009). A Polícia, como instituição do Estado, tem deveres a cumprir, sendo tolerante sem ser benevolente perante os abusos, respeitando os direitos que a lei reconhece a cada cidadão, sempre de acordo com os limites que resultam da lei (Silva, 2009).

O conceito de Polícia afigura-se polissémico, ou seja, pode ter vários significados (Clemente: 2005: 377), segundo Clemente (2006: 44) pode ser:

“tanto um modo de agir da administração pública – a polícia em sentido funcional -, como um conjunto de normas reguladoras da ordem pública – a polícia em sentido formal ou a lei da polícia -, como ainda a instituição pública encarregada de manter a ordem pública (e não a privada) e de velar pelo cumprimento das leis – a polícia em sentido orgânico”.

A concepção funcional concretiza-se na intervenção quotidiana dos corpos policiais que constituem a polícia em sentido orgânico, traduzindo-se em operações de vigilância do domínio público, designadamente no seguimento de suspeitos e no patrulhamento²¹ da via

¹⁷ É preciso no entanto compreender que “A polícia intervém nas actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais. Só naquilo que constitua perigo susceptível de projectar-se na vida pública interessa à polícia, e não o que apenas afecte interesses privados ou a intimidade das existências pessoais” (Caetano, 1990: 1151-52).

¹⁸ A prevenção destes danos sociais constituem-se como o fim e o objecto próprio da polícia, podendo essa acepção acauteladora, essa vigilância exercer-se em várias oportunidades. Numa primeira instância, impedindo qualquer acção da qual possam vir a resultar danos, a ampliação de um dano e, por último, investigando os termos em que se realizou, numa perspectiva de prevenção de danos futuros constantes na lei (Caetano, 1990: 1152).

¹⁹ No entanto, a concepção acima referida não se esgota na intervenção policial para evitar interesses gerais, mas também na prevenção das condutas de pessoas singulares e/ou colectivas que possam afectar interesses gerais e individuais (Valente, 2009: 43).

²⁰ O conceito de medidas de polícia é apresentado por Marcelo Caetano (1990: 1170) como “medidas de polícia ou medidas de segurança administrativas as providências limitativas da liberdade de certa pessoa ou do direito de propriedade de determinada entidade, aplicadas pelas autoridades administrativas independentemente da verificação e julgamento de transgressão ou contravenção ou da produção de outro acto concretamente delituoso, com o fim de evitar a produção de danos sociais cuja prevenção caiba no âmbito das atribuições de polícia”.

²¹ O patrulhamento pode revestir várias modalidades, desde o patrulhamento apeado, auto ou equestre.

pública (Clemente: 2005). Porém, esta concepção de Polícia é muito mais abrangente que as competências que emergem do n.º 1 do art. 272º da CRP (Valente, 2009).

A Polícia não define a lei, nem lhe cabe qualquer apreciação sobre a verdade e a justiça. Não é sua função julgar da validade democrática das leis, cabe-lhe sim defendê-las, prevenindo a sua violação e sancionando quem as violar. Outra das funções da Polícia é a defesa da legalidade democrática e garantia dos direitos dos cidadãos, actuando de forma absolutamente respeitadora da liberdade de cada cidadão, mesmo que as suas condutas repudiem os agentes policiais (Silva, 2009). A Polícia como “actuação de autoridade, [encerra] o exercício de um poder condicionante de actividades alheias” (Caetano, 1990: 1151), revestindo-se de um carácter discricionário dos poderes de polícia²² (Caetano, 1990). No entanto, a discricionariedade da actuação policial é restrita, limitando-se à escolha dos meios mais adequados a utilizar numa qualquer intervenção (Silva, 2001).

Em suma, o art. 272.º da CRP é dedicado exclusivamente à Polícia, consagrando o quadro jus constitucional da missão fundamental do Estado Liberal, do Estado de Direito Material, do Estado Material Social e do Estado Pós-Moderno: a segurança individual e colectiva, tarefas fundamentais do Estado, asseguradas por corpos policiais²³ com as competências e finalidades específicas, expressamente plasmadas na Lei (Almeida et. al.: 2009).

2. ENQUADRAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A PSP teve origem no início do reinado de D. Luís, que criou, em 02 de Julho de 1867, os Corpos de Polícia Civil em Lisboa e no Porto. Os problemas sociopolíticos que se viviam em Lisboa deram origem, em 1893, a uma subdivisão da Polícia Cívica de Lisboa em PSP, a Polícia de Inspecção Administrativa e a Polícia de Investigação Judiciária e Preventiva. Surgindo, pela primeira vez, a designação de PSP com competências específicas, semelhantes às actuais. Esta polícia sofreu inúmeras alterações, que contribuíram para uma grande oscilação entre um modelo policial militarizado e um modelo policial civil com que hoje se apresenta (Alves & Valente, 2006).

Hoje, a PSP desempenha a sua actividade em áreas essencialmente urbanas, imperando um modelo de policiamento de proximidade, direccionado para a resolução dos problemas dos

²² Esses poderes têm um “carácter iminente jurídico uma vez fazerem parte de uma competência conferida por lei e visarem fins legalmente fixados” (Caetano, 1990: 1153).

²³ Cfr. Art.º 14º da LSI.

cidadãos, mas também para um maior envolvimento da comunidade e do cidadão na prevenção dos ilícitos criminais (Alves et. al., 2006).

No que toca à PSP, esta depende do Ministério da Administração Interna (MAI), sendo vista como uma “Força de Segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”, conforme art.º 1, n.º1, da LOPSP, tendo por missões “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”, como está estatuído no art.º 1, n.º 2 da LOPSP. Esta tem uma organização hierárquica comum para todo o território nacional, constituída por pessoal com funções policiais, estando estes subordinados à hierarquia de comando; e pessoal sem funções policiais subordinado às regras gerais da função pública²⁴. Cabe à PSP desempenhar, em situações de normalidade, as atribuições plasmadas na LSI e, em situações de excepção, as previstas na legislação sobre a defesa nacional e do estado de sítio e de emergência²⁵. As atribuições referidas são desencadeadas em todo o território nacional, salvo as áreas da responsabilidade de outras FS²⁶. O serviço executado pela PSP pode ser considerado como um serviço público eminentemente administrativo, responsável por garantir a manutenção da ordem, segurança e tranquilidade públicas, mais as competências de polícia judiciária que lhe são atribuídas²⁷ (Marques, 2003).

O serviço realizado pela PSP está direccionado para a manutenção da ordem pública, aplicando as táticas de intervenção rápida. Exerce também uma acção de vigilância do espaço público através do patrulhamento apeado por Agentes de Polícia uniformizados. A actividade policial abrange também outras missões específicas como: a protecção a altas entidades; a detecção de menores abandonados; a salvaguarda das residências de altos cargos públicos; o encaminhamento das vítimas de crime; o achado de haveres perdidos; esclarecimentos, no âmbito escolar, sobre importantes temáticas. Em suma, a PSP surge como uma polícia não só de ordem pública, mas também numa vertente de assistência social (Clemente, 2006).

²⁴ Cfr. Art.º 1, n.º 3, e Art. n.º 2 da LOPSP.

²⁵ Cfr. Art.º 3, da LOPSP.

²⁶ Cfr. Art.º 5, da LOPSP.

²⁷ Neste âmbito só podem exercer as competências e atribuições que lhe são delegadas por Lei no termos do Código de Processo Penal (CPP) e da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC).

No que diz respeito à organização da PSP, esta possui uma estrutura geral²⁸ compreendendo a Direcção Nacional da PSP²⁹ (DNPS), as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial³⁰.

As unidades de polícia são a Unidade Especial de Polícia (UEP) e os Comandos Territoriais de Polícia. A UEP está direccionada para situações de maior especificidade, situações de incidentes críticos, manutenção e reposição da ordem pública, segurança a altas entidades, inactivação de matérias explosivas e segurança no subsolo e, por último, missões internacionais³¹. Nesta unidade estão incorporados cinco subunidades: o Corpo de Intervenção (CI), o Grupo de Operações Especiais (GOE), o Corpo de Segurança Pessoal (CSP), o Corpo de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIEXSS) e o Grupo Operacional Cinotécnico (GOC)³².

Os Comandos Territoriais de Polícia compreendem: os Comandos Regionais da Madeira e dos Açores, os Comandos Metropolitanos de Polícia de Lisboa e do Porto e os Comandos Distritais de Polícia³³, estando na dependência directa do DN desempenhando as atribuições da PSP na respectiva área de responsabilidade. Por último, a PSP possui dois estabelecimentos de ensino: o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), que forma os Oficiais da PSP e a Escola Prática de Polícia (EPP), onde têm lugar os Cursos de Formação de Agentes e Chefes³⁴.

Os Comandos Territoriais de Polícia possuem uma estrutura e organização definidas pela LOPSP, pela Portaria n.º 434/2008, de 18 de Junho, e pelo Despacho n.º 20/GDN/2009, definindo a organização de todos os órgãos, serviços e subunidades do dispositivo operacional da PSP. Assim, os Comandos Territoriais de Polícia estão organizados em duas áreas, a área

²⁸ Vide anexo I, que contempla o organograma da estrutura da DNPS e da PSP.

²⁹ A DNPS segundo o Art.º 18, n.º 2, da LOPSP, contempla vários órgãos e unidades orgânicas designadamente: o Director Nacional (DN), os Directores Nacionais Adjuntos (DNA), o Corpo Superior de Polícia (CSP), o Concelho de Deontologia e Disciplina (CDD), a Junta Superior de Saúde (JSS), a Inspeção e as Unidades Orgânicas de Operações e Segurança, de Recursos Humanos e de Logística e Finanças²⁹. Estão ainda na dependência do DN, o Gabinete do Director Nacional (GDN) com o seu Gabinete de Apoio Técnico (GAT), o Departamento de Apoio Geral (DAG), o Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP), Gabinete de Assuntos Jurídicos (GAJ), o Gabinete de Deontologia e Disciplina (GDD), Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP), Gabinete de Sistemas de Informação (GSI) e o Centro de Assistência Religiosa da PSP²⁹.

³⁰ Cfr. Art.º 17, da LOPSP.

³¹ A missão da UEP vem referida no art.º 40, da LOPSP.

³² As subunidades que compreende a UEP, bem como as respectivas missões estão elencadas nos artigos 41, 42, 43, 44, 45, 46, da LOPSP.

³³ Cfr. Art.º 34.º, n.º 2, n.º 3 e n.º 4 da LOPSP, assim “os Comandos distritais têm sede em, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

³⁴ Cfr. Art.º 20, da LOPSP.

operacional³⁵ e a área de apoio³⁶. Relativamente à estrutura de serviços, os comandos estão organizados em Áreas, Núcleos, Secções e Subsecções e no que toca à estrutura operacional³⁷, estes organizam-se em Subunidades³⁸, Divisões Policiais, Esquadras, Brigadas, Equipas.

Por último as Subunidades podem ser de competência territorial³⁹, destinadas ao cumprimento da missão genérica atribuída à P.S.P. na respectiva área de jurisdição, e de competência específica, quando desempenham funções específicas, em áreas de competência policial consideradas sensíveis e que requerem um elevado grau de especialização.

Resta-nos referir o enquadramento dos Recursos Humanos da PSP. Estes, de acordo com a natureza das suas funções, estão distribuídos por quadros, carreiras e categorias, havendo o pessoal com funções policiais⁴⁰ e o pessoal com funções não policiais. Os primeiros, compreendem as carreiras de Oficial de Polícia, Chefe de Polícia e Agente de polícia⁴¹, e os segundos distribuem-se por pessoal técnico superior, pessoal técnico, pessoal técnico-profissional, administrativo, operário e auxiliar.

3. NÚCLEO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O NSIC⁴² é um núcleo integrado na Área Operacional (AO) do COMETLIS. A sua actividade traduz-se essencialmente em duas grandes áreas: a Segurança Pública e os Sistemas de Informação e Comunicação (SIC).

No âmbito da Segurança Pública, compete ao NSIC, pela acção do CCC⁴³ integrado na Secção de Exploração, gerir e accionar os recursos policiais para a resolução de

³⁵ De acordo com o Despacho n.º 20/GDN/2009, à área operacional compete assessorar, planear e coordenar os serviços de operações, segurança pública, informações policiais, investigação criminal, trânsito, polícia administrativa, armas e explosivos e segurança privada, no sentido de apoiar o comando na sua função de comando e controlo.

³⁶ Cfr. Art.º 2, da Portaria n.º 434/2008, de 18 de Junho e o Despacho n.º 20/GDN/2009 a área de apoio tem o objectivo de assessorar, planear e coordenar a gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos do comando territorial.

³⁷ Cfr. Portaria n.º 434/2008, de 18 de Junho.

³⁸ Cfr. Art.º 38, da LOPSP.

³⁹ As subunidades de competência territorial, dividem-se em destacadas e integradas, as primeiras, quando estão localizadas em Concelhos distintos do Concelho onde está sediado o escalão hierárquico imediatamente superior, e integradas quando estão sediadas no mesmo edifício ou do Concelho onde está sediado o escalão hierárquico imediatamente superior.

⁴⁰ O pessoal com funções policiais está sujeito ao regime aplicável à Administração Pública, bem como dos deveres constantes nos artigos 3,4 e 5 Estatuto do Pessoal com funções policiais da PSP.

⁴¹ Na carreira de Oficial de Polícia, subdivide-se em Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário. A carreira de chefe possui os postos de Chefe Principal e Chefe e, por último, a carreira de agente de polícia é constituída pelos postos de Agente Principal e Agente, de acordo com os artigos 47.º a 58.º da LOPSP.

⁴² O NSIC está estruturado da seguinte forma: o Chefe; o Adjunto; Gabinete de Central Pública de Alarmes; Secretaria; Gabinete de Gestão; Operador Fax/SEI; e três secções, a Secção de manutenção, a Secção de Sistemas de Informação e a Secção de Exploração (que contém o CCC). Este núcleo contempla um efectivo de 123 elementos, 2 Subcomissários, 11 Chefes, 110 Agentes/Agentes Principais.

ocorrências e operar o Atendimento de Emergência – 112, e gestão das Centrais Públicas de Alarmes (CPA), entre outras actividades.

No âmbito dos SIC, compete ao NSIC a manutenção das infra-estruturas e equipamentos informáticos e de comunicações do COMETLIS, seguindo as políticas de rede emanadas pela DNPSP, no âmbito da Rede Nacional de Segurança Interna (RNSI) e do Sistema Integrado das Redes de Emergência e Segurança de Portugal (SIRESP).

Inserido no NSIC, está contemplado o CCC, isto é, uma estrutura de apoio à actividade operacional, que desempenha um papel importante na gestão dos recursos policiais no terreno. Ao CCC compete gerir, com recurso às Comunicações Rádio, os Carros de Patrulha (CP), os patrulheiros apeados, as Equipas de Intervenção Rápida (EIR) e outros recursos policiais, afectando-os para os incidentes/ocorrências que se verifiquem. Ele é composto por 1 Supervisor e 4 Operadores para as Divisões Integradas (CSP 21), 2 Operadores para a Divisão de Trânsito (DT) e 1 Operador para a Divisão de Segurança a Instalações (DSI) e 4 Operadores para a central 112⁴⁴.

O Supervisor⁴⁵ é responsável pelo acompanhamento de todo o processo de gestão de ocorrências⁴⁶ avaliando o seu grau de perigosidade, resolvendo as situações dúbias que surjam. Este também gere e corrige todas as comunicações, intervindo sempre que ocorra uma violação das regras de Exploração Rádio. Compete-lhe também zelar pela manutenção de todo o equipamento que auxilia todo o Serviço Operacional.

O Supervisor é também responsável por cumprir e fazer cumprir todas as determinações emanadas pelo COMETLIS (especificamente pelo Comandante Metropolitano e/ou Chefe da Área Operacional) ou pelo Chefe do Núcleo, dando-lhes conhecimento de todas as ocorrências operacionais dignas de registo. É ainda o elo de ligação entre os operadores que exercem funções e o Chefe do Núcleo, apresentando as suas necessidades e as suas queixas. Os Operadores têm também um papel disciplinador das comunicações, zelando pela gestão de recursos e pelo accionamento de meios policiais

⁴³ O CCC do COMETLIS, actualmente está organizado da seguinte forma: CCC (Central Rádio do COMETLIS, Central de Atendimento do Número de Emergência 112 e Gabinete de Gestão do Sistema de Comando e Controlo); Centrais Rádio das Divisões Destacadas; Central Rádio da Divisão de Segurança Aeroportuária.

⁴⁴ Evidenciamos também que, para além do CCC, fazem também parte as centrais rádio sediadas nas Divisões Destacadas do COMETLIS, como a Divisão de Oeiras, Cascais, Amadora, Sintra, Loures e Vila Franca de Xira, estando também sob a alçada do Supervisor, como ocorre nas centrais integradas no NSIC.

⁴⁵ Também conhecido pelo seu indicativo rádio – “RIO”.

⁴⁶ Este processo de gestão compreende a abertura e desenvolvimento, culminando na resolução de todas as ocorrências.

e de socorro, tendo igualmente um papel importante na descrição de cada ocorrência registada no sistema informático.

A eficácia policial depende muito da gestão dos meios policiais. Assim, o Operador é um elemento fulcral, devendo os operacionais no terreno seguir todas as suas instruções, e somente assim se consegue atingir o nível de eficácia tanto desejada pela PSP.

4. REGRAS DE EXPLORAÇÃO RÁDIO

A comunicação rádio encerra um conjunto de regras e procedimentos com o intento de efectuar uma cabal comunicação. Essas regras devem ser do conhecimento de todos os elementos que as utilizam. Neste sentido, qualquer comunicação deve ser curta, clara e concisa. Antes de iniciar qualquer comunicação, o utilizador do rádio deve certificar-se de que não está em curso qualquer outra comunicação no canal de transmissão.

As redes e os elementos no terreno obedecem a determinadas regras⁴⁷, que permitem um fácil entendimento, reduzindo ao máximo o tempo de comunicação, por exemplo: não são permitidas, sem autorização da Estação Directora de Rede (EDR), comunicações directas entre os vários postos; o operador é obrigado a manter a disciplina da rede; no caso de necessitar de escrever uma comunicação, não deve falar depressa, dando ênfase à comunicação; deve-se utilizar correctamente as “expressões de serviço”; não comunicar sem antes indicar o posto a que aquela se destina; não utilizar linguagem obscena e menos

⁴⁷ Para além das regras já descritas, os elementos de serviço no exterior têm ainda de obedecer a outras regras: 1- Sempre que efectuarem uma chamada para algum posto, este deve indicar o local⁴⁷ onde se encontra. 2- Os postos ao ligarem o E/R devem esperar antes de darem entrada de serviço para não interromperem as comunicações. 3- Os postos devem manter sempre o Emissor-Receptor (E/R) em escuta durante todo o turno de serviço, para perceberem o que se passa, acorrendo com brevidade aos incidentes para que sejam enviados. 4- Todos os postos de serviço devem respeitar as regras e normas de exploração rádio, para que haja um fácil e célere entendimento. 5 - Ao fiscalizarem, e em especial durante a noite, zonas sensíveis, devem informar CSP 21 para que, em caso de emergência, a central tenha conhecimento. 6- Quando algum posto se deparar com uma ocorrência policial, este deve informar a central da sua natureza, tipo e grau de perigo para que, em caso de emergência, sejam accionados meios para o local e respectivo registo no Aplicação Informática de Gestão de Recursos e Incidentes Policiais (AIGRIP). 7- A central, sempre que descreva indivíduos suspeitos ou viaturas furtadas, os postos devem anotar e ter em atenção. 8- Todos os postos quando são accionados para uma ocorrência, devem informar a central da sua chegada ao local e fazer, assim que possível, o ponto da situação para que se tenha conhecimento do perigo e do desenrolar da situação. 9- Todos os CP, quando accionados para alarmes, devem tomar as precauções necessárias durante as deslocações e entrada nos edifícios, para que a intervenção seja a mais segura. 10- Sempre que um posto seja accionado para uma diligência, este deve informar a central, explicando qual é a diligência e cumpri-la com o E/R à escuta. 11- Sempre que for necessário efectuar uma comunicação de dados para a EDR, os postos no exterior devem transmitir a velocidades adequadas à capacidade de recepção dos operadores. 12- Qualquer posto que comunique com CSP 21 deve efectuar, tanto na chamada como na resposta, a expressão de serviço “aqui” para dar início à comunicação e terminar a comunicação com a expressão de serviço “escuto”.

correcta; evitar “lições de moral” aos postos da rede⁴⁸ e por último os operadores devem interrogar sempre os postos a sua localização precisa, bem como inculcar o hábito dos postos o fazerem de imediato, sempre que são chamados⁴⁹.

Os motivos para a definição de regras bem definidas para as comunicações são: primeiro para evitar interpretações erróneas, incompletas ou de duplo sentido, minimizando ao máximo, o tempo e a ocupação do espectro de radiofrequência e, em segundo, para impedir a extracção de informações de um eventual auditor clandestino.

Em suma, o recurso a regras de exploração facilita a disciplina e a fluidez do tráfego, permitindo ainda uma economia de tempo, fundamental na resposta policial às diferentes solicitações, elevando deste modo a eficácia dos serviços prestados pela PSP.

4.1. Segurança nas Comunicações

Os equipamentos radiotelefónicos são muitas vezes utilizados por operadores não especializados, devendo todo o pessoal ser esclarecido que as comunicações radiotelefónicas por eles efectuadas estão sujeitas a interpretações por parte de qualquer pessoa que disponha de um receptor que trabalhe na mesma frequência, o que pode afectar a segurança de todas as comunicações.

O cumprimento dos procedimentos é obrigatório, sendo proibido quaisquer modificações, dado que afectam a disciplina, rapidez e segurança das comunicações.

As regras básicas seguidamente apresentadas são imprescindíveis à segurança das transmissões e deverão ser estritamente cumpridas. Posto isto, não deverá ser feita qualquer comunicação que não tenha sido autorizada. São proibidas as seguintes práticas: violação do silêncio rádio; conversações entre operadores sobre assuntos que não sejam de serviço; transmissão não autorizada numa rede dirigida. Também devem ser evitadas as seguintes práticas: demora excessiva na mudança de canal e transmitir a velocidade superior à capacidade de recepção do operador.

⁴⁸ Sempre que haja necessidade, pela sua pertinência, de fazê-lo via rádio, este alerta deve ser curto, sem alimentar diálogos desnecessários, devendo ser feito sem alteração do tom de voz, evitando dar uma imagem de arrogância, sem prejuízo da firmeza que a situação imponha. Sempre que considere haver conduta incorrecta por parte de um posto da rede, este deve dar conhecimento ao Supervisor a quem competirá adoptar o procedimento adequado às circunstâncias.

⁴⁹ Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações de 09 de Maio de 2003.

4.2. Pronúncia de Algarismos e Alfabeto Fonético

Muitas vezes não compreendemos bem aquilo que outros nos querem transmitir tornando necessário repetir, falando mais devagar ou até soletrando. Quando se fala ao telefone ou ao rádio, estas dificuldades aumentam.

Por isso nas transmissões, adoptou-se um processo de designar cada letra por uma palavra começada por essa mesma letra, uma palavra simples e bem conhecida, a qual foi escolhida por um acordo internacional. Assim, quando for necessário identificar qualquer letra do alfabeto ou pronunciar palavras difíceis de pronunciar, devem ser soletradas⁵⁰ utilizando o Alfabeto Fonético⁵¹.

Durante a transmissão de uma mensagem rádio, é necessário, por vezes, dizer algarismos, devendo os mesmos serem distinguidos das restantes palavras, e para tal utiliza-se uma pronúncia própria^{52,53}. Estes são transmitidos dígito por dígito⁵⁴, excepto os múltiplos exactos de milhar que podem ser transmitidos como se dizem normalmente.

5. MÉTODOS DE EXPLORAÇÃO RÁDIO

Em todas as redes rádio há sempre uma estação de controlo com a função de regular, fiscalizar e disciplinar o tráfego da rede. No caso da PSP, a estação de controlo encontra-se instalada na DNPS, isso para as redes permanentes.

A rede rádio é um conjunto de estações rádio que trabalham na mesma frequência⁵⁵. As comunicações radiotelefónicas podem ter dois tipos de sistemas de exploração: em rede ponto-a-ponto⁵⁶ e em rede com estações repetidoras. A exploração permite estabelecer a ligação com uma ou mais entidades em diferentes locais e distâncias, que utilizam diversas estações repetidoras dirigidas por uma EDR.

Por sua vez, as redes rádio podem trabalhar em rede dirigida quando as estações não possam, sem prévia autorização da EDR, e em rede livre, quando as estações que a constituem, podem comunicar livremente entre si.

⁵⁰ Quando for necessário soletrar qualquer palavra, ela deve ser precedida da expressão de serviço “Eu Soletro”.

⁵¹ Vide anexo I

⁵² Vide anexo II

⁵³ Quando for necessário entoar algarismos, os mesmos devem ser precedidos da expressão de serviço “algarismo”.

⁵⁴ Os números 10 a 20 podem ser expressos por uma só palavra. Também as centenas e os milhares exactos, usando as palavras “Centenas” ou “Milhares”.

⁵⁵ Também pode ser denominado de canal.

⁵⁶ A exploração ponto-a-ponto permite efectuar uma rede com curtas distâncias sem utilizar estações repetidoras.

5.1. Disciplina nas Comunicações

A disciplina numa rede rádio é fundamental, consistindo na observância exacta e correcta dos procedimentos, não sendo permitido: conversações particulares entre os operadores; transmitir ou entrar em contacto com outras estações sem prévia autorização da EDR; transmitir um sinal particular do operador; usar linguagem obscena e usar indicações de procedimento ou sinais de serviço diferentes dos autorizados.

A EDR é normalmente a estação que serve de superior hierárquico das comunicações competindo-lhe regular e garantir o bom rendimento do serviço da rede rádio, dando ao tráfego da rede a maior velocidade possível e é também responsável por manter a perfeita disciplina no tráfego da rede.

5.2. Expressões de serviço e Indicativos de Chamada

As expressões de serviços⁵⁷ são palavras pronunciáveis a que foram atribuídos significados especiais, com a finalidade de facilitar a transmissão de mensagens em circuitos onde se emprega os procedimentos radiotelefónicos.

Os indicativos de chamada servem para identificar as estações entre as quais está a ser transmitida uma mensagem. São usados com o objectivo de proporcionar uma maior rapidez e segurança às transmissões. Podem ser Normais ou Tácticos, conforme sejam usados. No caso em que não haja hipótese de confusão, os indicativos de chamada podem ser abreviados desde que autorizado pela EDR.

Em determinados casos, têm de ser usados os indicativos completos: quando se estabelece uma rede; quando se entra numa rede previamente estabelecida e nas instruções de transmissão, quando a mensagem tiver de ser retransmitida para outra rede.

5.3. Chamadas e Respostas

Numa comunicação rádio, o estabelecimento do contacto entre estações é utilizado através da chamada preliminar. Tanto a chamada como a resposta tomam sempre a forma de uma frase em que se separam os indicativos pela expressão de serviço “aqui” e termina pela expressão de serviço “escuto”.

Quando se pretende comunicar, deve a estação que pretende efectuar uma chamada, transmitir o indicativo desta, seguido pela palavra “aqui” e do seu indicativo terminando com a palavra “escuto”⁵⁸. Para responder a uma chamada, a estação transmite o indicativo

⁵⁷ Vide anexo III

⁵⁸ Exemplo: CSP 28, AQUI CSP 5 ESCUTO.

da estação que solicitou através da palavra “aqui” seguido do seu indicativo, terminando com as palavras “transmita escuto”⁵⁹. A resposta a uma chamada poderá ser abreviada, no entanto, só deverá ser utilizada quando não der origem a confusão⁶⁰.

No final da comunicação deve-se utilizar uma das indicações de procedimento a seguir indicadas: “escuto”, quando se pretende uma resposta e “terminado”, quando não se pretende uma resposta, sendo que a última é exclusiva da EDR.

5.4. Graus de Intensidade Sonora e Legibilidade Sonora

As condições sonoras⁶¹ distinguem-se pelos graus de intensidade e legibilidade. O grau de intensidade é forte quando o seu sinal é muito forte; bom, quando o seu sinal é bom; fraco, quando o sinal se ouve com dificuldade; muito fraco, quando se ouve com muita dificuldade e com desvanecimento quando o sinal tem intervalos que tornam possível a recepção. O grau de legibilidade é claro, quando a qualidade é boa; legível, quando a qualidade é satisfatória; ilegível, quando não se consegue entender; distorcido quando houver dificuldade em ouvir, porque está distorcido e com interferências.

6. GESTÃO DE RECURSOS E INCIDENTES POLICIAIS - GENERALIDADES

6.1. Comunicação de Ocorrências

As ocorrências⁶² policiais podem chegar ao conhecimento do Operador do CCC de diferentes formas: através do Atendimento de Emergência⁶³; das Esquadras Policiais; por comunicação dos cidadãos⁶⁴ e pelos Recursos/Meios Policiais no terreno. Quando um operador tem notícia de uma ocorrência, regista-a no sistema e acciona via rádio o recurso mais adequado para o local. O recurso policial mais vezes accionado ou é o meio policial que estiver mais próximo da área geográfica da ocorrência. Sempre que os postos, em giro normal, são confrontados com situações relevantes, devem comunicá-la de imediato ao CCC para que possa ter conhecimento bem como fazer a inserção no sistema⁶⁵.

⁵⁹ Exemplo: CSP 5 AQUI CSP 28, TRANSMITA ESCUTO.

⁶⁰ Exemplo: AQUI CSP 28 TRANSMITA ESCUTO.

⁶¹ Quando em circunstâncias reconhecidamente difíceis, uma estação pretende informar outras das condições de audição deve empregar o procedimento "verificação rádio".

⁶² Neste documento utilizar-se-á o termo “ocorrência” pois considera-se que é um termo vulgarmente utilizado no contexto policial. O termo “incidente” tem, no âmbito deste trabalho, o mesmo significado.

⁶³ Denominada de Central-112.

⁶⁴ Estes podem comunicar com a Polícia de Segurança Pública da zona de Lisboa, através do número geral da Polícia de Segurança Pública de Lisboa (217654242 = 21 + “polícia”).

⁶⁵ Determinação de Chefe do Centro de Transmissões de 28 de Outubro de 1994.

6.2. Aplicação Informática de Gestão de Recursos e Incidentes Policiais e Sistema Estratégico de Informação

O Aplicação Informática de Gestão de Recursos e Incidentes Policiais (AIGRIP)⁶⁶ foi desenvolvida e projectada especificamente para o CCC do NSIC, com a finalidade de suprir todas as necessidades na gestão de recursos e ocorrências policiais, onde se registam⁶⁷ todas as ocorrências⁶⁸. Esta aplicação tem várias áreas⁶⁹ adequadas às especificidades de actuação, onde existe uma integração e uma partilha dos dados e de meios. Esta aplicação tem grande capacidade de armazenamento segurança, fiabilidade e disponibilidade de dados. O AIGRIP permite a criação de relatórios e análises de dados, grande disponibilidade e troca de informação entre áreas⁷⁰, uma classificação das ocorrências e visualização dos casos mais melindrosos e em tempo real e o registo do elemento que accionou/retirou meios, a data/hora, rua, Divisão e Esquadra das ocorrências.

Esta aplicação é bastante rápida, conferindo um centro de informação vital sobre situações ocorridas e deve-se ressaltar o facto de ser feita à medida, onde são abordados todos os factos essenciais à gestão de recursos e ocorrências policiais.

O Sistema Estratégico de Informação (SEI)⁷¹ da PSP é uma ferramenta informática criada antes do Euro 2004, de extrema importância para a actividade policial. O SEI é crucial para todos os elementos policiais no terreno uma vez ser um repositório de um manancial de informação, designadamente, dados sobre viaturas suspeitas, cadastros de indivíduos, mandados de detenção, pedidos externos entre outras.

Este sistema veio alterar modernizar o anterior e antiquado método de pesquisa de informação, que até então era feita em papel, mas agora é realizado de forma digital

⁶⁶ Esta ferramenta informática, também denominada por sistema informático, permite aos operadores procederem a todo o registo e gestão das ocorrências e o controlo por parte dos Supervisores através do AIGRIP, sendo o acesso a todas as ocorrências registadas por todos os operadores, sem ter de afectar os operadores *ad intcio*.

⁶⁷ Os operadores desta central, após o conhecimento de uma ocorrência, ou qualquer afectação de recursos, têm de dar um Número Sequencial de Incidente (NSI) onde colocam toda a informação correspondente a essa ocorrência, de modo a controlar todos os meios e registar toda a informação.

⁶⁸ Este é um dos aspectos que diferencia as centrais integradas e destacadas do CCC, pois o registo das ocorrências nas centrais destacadas não é feito no AIGRIP, nem têm critérios uniformes, porque umas fazem-no em suporte físico e outras em digital, o que por si só é um factor diferenciador dos procedimentos.

⁶⁹ O AIGRIP está adaptado para várias áreas como a área 112, a área de operação, a área de trânsito, a área de supervisor e a área de administração.

⁷⁰ Esta disponibilidade dos dados é uma vantagem para a supervisão e para a própria gestão uma vez que as ocorrências registadas podem ser consultadas pelo supervisor, sem ter de importunar o operador, dando o auxílio ao mesmo só com a informação que foi inserida.

⁷¹ O SEI é denominado de Sistema Estratégico de Informação da PSP. O mesmo contém todo o tipo de informação sobre pessoas ou viaturas que sejam procuradas, tratando-se de informação relevante para quem trabalha no terreno. É também uma fonte de informação sobre os dados referentes a veículos, tendo a intranet como sede de informação.

permitindo uma maior rapidez na pesquisa de informação e subsequentemente uma célere tomada de decisão. Desta forma, o eficaz funcionamento do SEI é para qualquer operador de uma CCC, uma ferramenta imprescindível para a resposta às solicitações dos elementos policiais (informação sobre cadastros e mandados de detenção, viaturas furtadas/roubadas para apreender, pedidos de paradeiro, etc.), em que quanto mais rápido este trabalhar, mais célere será o fornecimento da informação desejada e melhor será a eficiência da tomada de decisão e da gestão das ocorrências.

6.3. Dificuldades na Resolução de Ocorrências Policiais

Sempre que houver notícia de dificuldades por parte de elementos policiais na resolução de ocorrências na via pública, e estes necessitarem de esclarecimentos, esse esclarecimento cabe, numa primeira instância, ao Supervisor Operacional, e na falta deste, ao Comandante da Esquadra da área, ao Oficial de Dia (09-17h – Mastro/ 17-09h-Victor), e assim sucessivamente na hierarquia da Divisão, e não aos Chefes, Supervisor ou Operadores do NSIC⁷².

6.4. Pedidos de Número Único de Identificação de Processo - Crime e Paragem por parte dos Carros de Patrulha

Sempre que uma tripulação de CP solicite um Número Único de Identificação de Processo-Crime (NUIPC) de uma Esquadra, o referido NUIPC deverá ser facultado ao CP, via telefone, e não via rádio, e ficar registado na ocorrência (NSI). Sempre que um CP ficar inoperacional no seu turno de serviço por falta de tripulação ou motivos de escala, deve o operador processar o incidente no Sistema como «AVARIA»⁷³.

6.5. Pedidos de Reboque (Recurso Policial da Divisão de Trânsito)

Existem inúmeras solicitações, quer via rádio, quer aos operadores, quer pelos postos de serviço no exterior. Devem os operadores, nestes casos, encaminhá-las para os Operadores da Divisão de Trânsito (DT). No caso de existirem várias solicitações e não houver recursos para acorrer com a brevidade desejável, deve qualquer operador da Central CSP 21, proceder ao processamento, no sistema, do respectivo incidente, enviando este para o operador de zona da DT, onde aquele operador deverá, no mais curto espaço de tempo, editar no incidente as diligências efectuadas⁷⁴.

⁷² Determinação do Chefe NTI de 06 de Abril de 2004.

⁷³ Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações de 14 de Janeiro de 2002.

⁷⁴ Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações.

6.6. Operações no exterior e comunicação com o Posto mais Graduado

No decorrer de determinadas operações inopinadas ou programadas (manifestações, operações anti-droga, etc.), os operadores devem comunicar com o elemento mais graduado no local onde se está a desenrolar a acção, com o intuito de recolher toda a informação a inserir no NSI ou para a transmissão e solicitação de informações para o Comandante da operação. Neste sentido, todas as comunicações via rádio, que tenham de ser efectuadas para forças policiais enquadradas e posicionadas em determinada área, deverão ser sempre dirigidas ao elemento mais graduado.

Sempre que haja alguma solicitação de CP ou outros (Equipas de Intervenção Rápida (EIR), patrulheiros, etc.), para a zona onde se saiba estar a decorrer uma operação, deve o Comandante da força que se encontra no local ser informado de tal pedido, para se pronunciar se o accionamento do mesmo é ou não oportuno⁷⁵.

6.7. Viaturas Suspeitas

Sempre que algum posto solicite informação sobre se determinada viatura consta ou não para apreensão, deve o operador, para além da resposta a essa solicitação, informar também as características da viatura (marca, modelo e cor), para que os postos certifiquem que a matrícula questionada corresponde à viatura onde está aposta, pois uma viatura pode ter sido furtada e andar a circular com matrícula falsa, sendo que esta última não consta para apreender⁷⁶.

7. GESTÃO DE RECURSOS E INCIDENTES POLICIAIS - RECURSOS ESPECÍFICOS

No quotidiano de um CCC, o operador rádio depara-se com inúmeras ocorrências de variadíssima origem, perigosidade e prioridade, para as quais tem que dar seguimento. No sentido de sanar tais ocorrências, um operador tem uma panóplia de meios ao seu dispor. Os meios que estão ao serviço da PSP, neste caso, do CCC, possuem diferentes especificidades, como os CP, as Brigadas de Investigação Criminal ou Brigadas Anti-Crime (BIC/BAC) ou Brigadas de Serviço Permanente (BSP), as EIR, o Supervisor Operacional (SO), Brigadas de Acidentes.

Todos estes meios têm como principal função por termo às ameaças ilícitas que ocorram na via pública, cabendo-lhe, de acordo com a especificidade de cada um, intervir sempre com a coordenação do posto responsável pela sua gestão, o CCC.

⁷⁵ Determinação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação - Secção de Transmissões de 03 de Março de 1998.

⁷⁶ Determinação do Chefe da Central de Transmissões de 09 de Novembro de 1994.

7.1. Utilização do Carro de Patrulha

Neste sentido, o CP⁷⁷ é o meio operacional por excelência à disposição do CCC. Com efeito, os CP são mais rápidos e seguros para, em tempo útil e em condições normais, a Polícia chegar ao local das ocorrências. Acontece, no entanto, que devido à enorme complexidade de situações que a PSP tem de gerir, muitas vezes, o CP é desviado para outras situações, desvio esse que acarreta evidentes prejuízos para o serviço de patrulha normal, quando se pretende o maior número de meios disponíveis em patrulhamento.

A utilização dos CP deverá ser uniforme, logo, devem os operadores saber e proceder em conformidade, que aos CP's não é permitido efectuar o transporte de detidos; não é permitido o transporte de elementos de e para o serviço⁷⁸; não é permitido o transporte de expediente; não podem ser utilizados para diligências que saiam do âmbito do patrulhamento; não podem ser empenhados em transporte de elementos para Tribunais, Secção de Inquéritos ou NDD.

Nas situações extremamente urgentes, a autorização tem que ser dada pelos Comandantes de Divisão ou, na sua ausência, pelo Oficiais de Serviço às Divisões, tendo que posteriormente informar o CCC.

Quando haja necessidade de utilizar, por parte dos Comandantes de Esquadra, as viaturas em questão, os mesmos devem fazê-lo dentro da sua área, ficando o carro operacional para qualquer serviço durante esse período⁷⁹.

7.2. Brigadas de Investigação Criminal e Brigadas Anti-Crime

Estas equipas surgiram pela primeira vez com a publicação do Decreto-Lei n.º 81/95, de 22 de Abril, em que foram delegadas na PSP e na Guarda Nacional Republicana (GNR) as primeiras competências em matéria de investigação criminal, até então exclusivas da Polícia Judiciária (PJ). Posteriormente foram delegadas na PSP novas competência, através da primeira LOIC a Lei n.º 21/2000 de 10 de Agosto, sendo depois alterada pela da Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto, actualmente em vigor.

⁷⁷ O condicionamento na utilização de CP fora do normal serviço de patrulha remonta ao Art.º 9.º da O.S. n.º 119, de 26 de Maio de 1976, reforçado por Recomendação do Serviço Transmissões em 09 de Setembro de 1977, pelo Despacho n.º 21/83/CG, publicado em O.S. n.º 126-I-83 de 04 de Agosto do COMETLIS, pelo Despacho n.º 22/CG/86, publicado em O.S. n.º 163, de 04 de Setembro de 1986 do COMETLIS, pela Informação n.º 11/Stm de 05 de Fevereiro de 2007 pelo COMETLIS, e ainda pela NEP/AOS/08/01 de 23 de Novembro de 1999 do COMETLIS.

⁷⁸ Esteja esse elemento de remunerado ou não, fardado ou à civil.

⁷⁹ Despacho de deferimento de C-1 em 28 de Novembro de 2001 sob proposta Chefe do Núcleo de Comunicações de 28 de Novembro de 2001.

As Esquadras de Investigação Criminal (EIC) das Divisões integradas do COMETLIS (1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^a e 5.^a Divisões) têm em permanência uma BSP adstrita somente ao CCC⁸⁰. Este meio policial tem características distintas do CP, na medida em que utiliza viaturas descaracterizadas, sendo por isso empenhados normalmente em situações em que é necessária discrição de meios. Têm um conjunto de regras específicas⁸¹ que devem ser seguidas, por parte dos operadores e por parte dos elementos que compõem estas Brigadas. Este meio possui indicativos⁸² de chamada idênticos, divergindo apenas na Divisão correspondente⁸³ para conhecimento imediato por parte do operador rádio e da rede.

Atendendo às competências plasmadas na LOIC devem estas equipas intervir sempre que existam ocorrências que se enquadrem nos seguintes crimes: homicídio com autor conhecido e sem arma de fogo; de roubo não praticado com arma de fogo; de furto em interior de residência com arrombamento, escalamento, chave falsa, valor elevado, etc; furto em interior de estabelecimento com arrombamento, escalamento, chave falsa, valor elevado, etc; furto por carteiristas; extorsão; receptação ou outros de natureza sensível e da competência da PSP.

O CCC, ao ter conhecimento da ocorrência, deve analisá-la de forma assertiva, ponderando se é preferível ser resolvida por pessoal à civil, devendo a mesma ser encaminhada para a Brigada de serviço à área, isso se a ocorrência se encontrar ainda em flagrante delito, tomando esta conta da mesma. No caso em que a ocorrência é tratada, em primeiro lugar, pelo carro patrulha da área, em que não seja pertinente que a Brigada tome imediatamente conta dela, deve o CP recolher o máximo de informações possíveis e remeter tudo para o Comando da EIC da sua Divisão⁸⁴.

⁸⁰ As BSP ao serviço do CCC, são equipas de investigação criminal não tão viradas para a investigação, mas sim para auxiliar a actividade policial actuando essencialmente em situações de flagrante delito.

⁸¹ Relativamente às BAC/BIC/BSP de serviço no exterior, deverão ser cumpridas as seguintes regras: as BAC/BIC/BSP, quando entram de serviço, comunicam a sua entrada e saída ao CCC, referindo o seu indicativo e área de acção; o CCC efectua o controlo das áreas e das condições de transmissão através da chamada geral da rede aos CP'S e às BAC/BIC/BSP; quando o CCC chamar um CP para se dirigir para determinado local onde se está a cometer um ilícito criminal, a BAC/BIC/BSP que estiver na área, dá conhecimento ao CCC que se desloca para o local da ocorrência, mesmo não sendo chamada. Terminada a ocorrência, informa o CCC para onde se desloca; e, por último, o CCC não acciona as BAC/BIC/BSP para desordens, a não ser que a ocorrência envolva elementos da PSP ou armas de fogo Despacho n.º 06/94-OP/CD LX, de 28 de Janeiro de 1994. Também existe referencia às entradas de serviço das BAC/BIC no n.º 3 al. d) da acta de Reunião de Comando Metropolitano de 22 de Janeiro de 2001.

⁸² O indicativo instituído é o Furão 11.0; Furão 22.0; Furão 33.0; Furão 44.0; Furão 55.0, em que o número varia de acordo com a Divisão a que pertence 1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^a e 5.^a.

⁸³ Comunicação de Serviço n.º 41 da Área de Operações e Segurança/Núcleo de Comunicações de 18Set2002.

⁸⁴ C.S. n.º 2.

7.3. Equipas de Intervenção Rápida

As Equipas de Intervenção Rápida (EIR) foram criadas pela NEP OPSEG/DEPOP/04/03 de 23 de Setembro de 2000⁸⁵, que veio definir e uniformizar a organização, funcionamento e normas de actuação das EIR. A criação destas equipas veio trazer um importante dispositivo tático de reforço, importante para a PSP na manutenção da ordem, segurança e tranquilidade pública e a prevenção da criminalidade em geral⁸⁶.

As EIR desempenham missões de reforço do policiamento, essencialmente, em locais de maior instabilidade, e de maior densidade populacional e de antagonismo social onde a probabilidade de haver situações de desacatos e insegurança é maior. As EIR intervêm também nas zonas de diversão nocturna, nas zonas urbanas sensíveis da cidade de Lisboa, nas áreas de maior incidência criminal.

Os operadores do CCC e das Divisões Destacadas⁸⁷, sempre que accionem um CP para uma ocorrência de risco⁸⁸, devem determinar também a deslocação de uma EIR da área para próximo do local, para que se proceda a um célere apoio, caso seja necessário.

No caso de o operador, com base na informação recolhida, verifique que a situação não é susceptível de resolução através de um CP, deverá accionar as EIR's necessárias para o local, coordenando os itinerários de acesso e horários de chegada à área crítica⁸⁹.

As EIR's só poderão ser accionadas para fora da área da Divisão a que pertencem por ordem do Comandante Metropolitano, Chefe da Área Operacional e do respectivo Comandante da Divisão, da qual a EIR a accionar, dependa (ou na ausência deste último, por determinação do Oficial de Serviço ao COMETLIS)⁹⁰.

⁸⁵ A presente NEP, veio definir a organização das EIR tradicionalmente conhecidas pelo dispositivo da PSP como Secções de Piquete. As EIR foram um importante dispositivo tático criado, que tem missões de reforço, designadamente em, reforçar a vigilância nas áreas de maior incidência criminal, intervir em situações de alteração de ordem pública, reforçar o policiamento no isolamento de itinerários, em feiras tradicionais ou competições desportivas, em manifestações públicas, em locais turísticos e por último apoio e reforço em operações policiais de fiscalização de trânsito, buscas domiciliarias ou outro tipo de operações.

⁸⁶ De acordo com o n.º 3 da NEP OPSEG/DEPOP/04/03 de 23 de Setembro de 2000.

⁸⁷ Designadamente, a Divisão de Oeiras, Cascais, Amadora, Sintra, Loures e Vila Franca de Xira.

⁸⁸ É considerada uma ocorrência de risco quando se conjugam uma série de factores que levem a crer uma maior perigosidade na intervenção policial, como a hora, local, incidentes anteriores, a forma como foi comunicada a ocorrência, etc.

⁸⁹ Comunicação de Serviço n.º 2047 da AOS/COMETLIS de 02 de Setembro de 2002 em cumprimento do Ofício n.º10220 da DNPSP.

⁹⁰ Determinação do Chefe do Serviço de Transmissões de 09 de Novembro de 1994.

Sempre que haja necessidade de intensificar policiamentos⁹¹, poderão ser solicitadas as EIR das Divisões Destacadas. Tal solicitação é efectuada perante os Oficiais de Serviço às respectivas Divisões, antecedida de comunicação a “Torre”⁹² e a “Cela”^{93,94}.

Os operadores do CCC, para além de efectuarem chamadas gerais aos CP’s, devem realizar durante cada turno, duas chamadas gerais às EIR’s, onde deverá ser indicado o local onde se encontram as respectivas patrulhas e as condições de recepção rádio⁹⁵.

7.4. Supervisores Operacionais

O Supervisor Operacional (SO) foi criado pelo DESPACHO N.º 5/GDN/2003, extinguindo-se o anterior “graduado de ronda”. O SO tem a função de acompanhar as ocorrências, em que o mesmo tem obrigatoriamente de estar presente no local, designadamente: as agressões ou ferimentos a agentes policiais; uso de armas de fogo pelo pessoal policial; cidadãos feridos pela acção policial; uso da força pelos agentes policiais; desordens em que estejam envolvidos grupos de indivíduos; crimes em que foram utilizadas armas de fogo; outras ocorrências com cidadãos feridos (excepto acidentes de viação de pouco relevo) e outras ocorrências, que pela sua gravidade ou dimensão, justifique a sua presença.

O SO⁹⁶ no início do turno deve comunicar, via rádio, à Central que dá início ao serviço e qual a sua área de supervisão. Todas as ocorrências continuarão a ser comunicadas pela Central Rádio aos CP’s e patrulheiros da área.

Nas ocorrências que têm de ser obrigatoriamente acompanhadas pelo SO, o operador ao CCC interroga se este controlou a comunicação e se vai para o local. Chegado ao local, o SO deverá informar a Central e, posteriormente, a evolução e resolução da ocorrência⁹⁷.

Em todas as Divisões é nomeado um SO responsável pelo transporte e posse do Aparelho Alcoólimetro, devendo o SO nomeado ocorrer a todas as ocorrências onde é solicitado na área da sua Divisão. No caso de haver necessidade de ir a outras áreas por força do serviço, tem de dar conhecimento superior ao Comandante de Divisão, ou ao Oficial de Serviço à Divisão ou ao Oficial de Serviço ao COMETLIS.

⁹¹ Por vários motivos, como sejam as manifestações, suspeitas de atentado, situações de contestação inopinada de movimentos que possam alterar a ordem pública, etc.

⁹² A “Torre” é o indicativo rádio do Chefe do NSIC.

⁹³ Este posto rádio corresponde ao Oficial de Serviço ao COMETLIS.

⁹⁴ Informação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação de 20 de Março de 2003.

⁹⁵ Informação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação de 20 de Março de 2003

⁹⁶ O Supervisor Operacional tem o indicativo rádio “Satélite – Div.”.

⁹⁷ NEP n.º AOS/NO/01/04 do COMETLIS em cumprimento dos Despacho n.º 5/GDN/2003 e Despacho n.º19/GDN/2003.

O accionamento dos SO é coordenado pelo CCC quando lhe for solicitado directamente. Todas as deslocações dos SO para efectuar Testes de Alcoolemia serão por eles comunicadas ao CCC quando este lhe solicitar directamente⁹⁸.

7.5. Posto de Comando do Comando Metropolitano de Lisboa

O Posto de Comando (PC) é uma viatura equipada com SIC necessários de apoio no terreno, quer para operações de grande envergadura, quer para apoio em Incidentes Tático-Policiais (ITP). Este é constituído por um condutor, um operador rádio⁹⁹ e um elemento da informática, e a sua manutenção e operação é da responsabilidade do NSIC.

7.6. Actuação do Centro de Comando e Controlo em Incidentes Tático-Policiais

O CCC do COMETLIS pretende salvaguardar o bem-estar de todo o efectivo no terreno, tendo o poder de accionar os meios operacionais e de socorro dada a parceria existente com as entidades responsáveis pela prestação de meios de socorro. Assim, em casos de acções terroristas, catástrofes e outras que pela sua grandeza e subtileza requeiram grande capacidade operacional e sejam susceptíveis de alarido social, o CCC assume um papel fulcral para o desempenho eficaz e eficiente dos meios policiais no terreno. Em qualquer actuação da PSP, os meios empenhados devem ser os necessários e os proporcionais às exigências, agindo de forma eficaz e serena em toda a sua actuação com o intuito de atingir o êxito e causar um bom impacto junto de toda a sociedade.

Para que a actuação da PSP seja considerada eficaz, quer em termos operacionais, quer aos olhos do cidadão comum, é imprescindível o acompanhamento de qualquer ocorrência, de forma altamente profissional, pelo Supervisor ao CCC, desde o seu início até ao seu término.

Sempre que na área do COMETLIS surjam situações como as supramencionadas, têm de ter em conta alguns procedimentos chave^{100,101}. os seguintes procedimentos:

⁹⁸ Informação NTI/AOS de 01 de Julho de 2003.

⁹⁹ Este operador rádio é designado pelo Chefe do NSIC ou pelo Supervisor ao CCC.

¹⁰⁰ Determinação de Serviço do Chefe do NTI de 06 Maio de 2003.

¹⁰¹ 1- Dar conhecimento imediato ao Comandante Metropolitano ou ao 2º Comandante da situação e providenciar um anel de segurança; 2 - Accionamento das EIR como um primeiro meio reactivo, evitando a sua evolução e agravamento das consequências; 3 - Avaliação da situação perante os dados disponíveis, accionando outros meios operacionais consoante o grau de operacionalidade considerado necessário, concretamente a UEP. 4 - Dar conhecimento da situação ao C3, TORRE, CELA, Oficial de Serviço à DNPS, Comandante de Divisão, Comandante de Divisão de Investigação Criminal e ao COLA; 5 - Enviar para o local da ocorrência o PC¹⁰¹ do qual será responsável o elemento da Manutenção/NSIC e o Operador Rádio mais antigo que se encontrar de serviço no CCC (designado pelo Supervisor), informando o Comandante do Policiamento; 6 - Solicitar à DT os meios necessários para facilitar a circulação dos meios envolvidos, procedendo a possíveis restrições de trânsito e abrindo corredores especiais de emergência, caso

7.7. Accionamento de meios da Unidade Especial de Polícia

Em determinadas situações em que a natureza do incidente ou pela especificidade, exija um maior risco e conseqüentemente maior especificidade na actuação, a PSP, de acordo com o art.º 40, da LOPSP, possui uma unidade designada UEP, essencialmente direccionada para operações de manutenção da ordem pública, resolução de incidentes críticos, intervenção táctica em situações de violência concertada, segurança de instalações sensíveis e grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades, inactivação de explosivos e segurança no subsolo.

A UEP, de acordo com os artigos 42 a 46 da LOPSP e pelo Despacho N.º 2/GDN/2008, está ao serviço dos Comandos, constituindo uma unidade de reserva à ordem do DN. O seu accionamento deve ser realizado pelo elemento mais graduado no Comando à DNPS. No terreno, no que toca ao comando táctico, estas forças estarão subordinadas ao Comandante mais graduado no local, nunca interferindo com a autonomia técnica de cada subunidade.

7.8. Central de Alarmes Táxi Seguro/Abastecimento Seguro/Farmácia Segura

O Táxi Seguro é um sistema para combater furtos/roubos e outros actos que ponham em risco a integridade física de taxistas. Este é um sistema aberto, que possibilita a integração dos táxis equipados com dispositivos de localização, desenvolvido pela Fundação Vodafone Portugal, em parceria com o MAI e a PSP, responsável pela gestão do mesmo. O referido sistema utiliza o GSM¹⁰² e o Global Positioning System (GPS)¹⁰³, permitindo ao Supervisor/Operador determinar a localização do veículo a partir do momento em que o condutor dá o alerta, podendo seguir o seu itinerário e ter acesso ao som ambiente do interior do veículo. Esta ligação permite determinar com precisão o grau de perigosidade da situação, facilitando a adequação dos meios e as acções a desencadear.

Nos mesmos moldes, foram também criados os Programas “Abastecimento Seguro” e “Farmácia Segura”.

a situação o justifique; 7 - Informar os Postos Policiais dos Hospitais para onde sejam conduzidos possíveis sinistrados, para os mesmos, em tempo útil, providenciarem as medidas consideradas adequadas; 8 - Manter o contacto com todas as entidades exteriores à PSP que se encontrem envolvidas na ocorrência (CODU, BT, PM, RSB, etc.); 9 - Encaminhar possíveis informações a fornecer aos órgãos de comunicação social através do Gabinete de Relações Públicas da DNPS; 10 - Elaborar uma Fita de Tempo o mais pormenorizada possível, sobre toda a ocorrência e dar conhecimento em tempo útil a TORRE (sem com isso interferir nas comunicações do evento); 11 - Dar cumprimento a todas as directivas emanadas pela DN para situações desta natureza, cumprindo e supervisionando as mesmas, acompanhando todas as diligências que venham a ser efectuadas por este CCC.

¹⁰² Sistema de Comunicações Móveis.

¹⁰³ Sistema de Posicionamento Geográfico.

CAPÍTULO III – DA GESTÃO DE OCORRÊNCIAS, DOS POSTOS DE COMANDO CONJUNTO E DOS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

1. SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

A informação é um produto valioso que proporciona conhecimento útil que pode ser utilizado. A procura de informações é uma constante no seio de qualquer instituição, sendo um suporte para a tomada de decisão. Este suporte à decisão é garantido por ferramentas que fazem o levantamento das informações necessárias de forma rápida e confiável, partilhando-as de forma perceptível. (Martins & Ribeiro & Lima & Dias & Marcos, 2005)

Ao longo deste capítulo iremos abordar a noção de Sistema de Apoio à Decisão (SAD) e outros sistemas tecnológicos como o Sistema de Informação Geográfica (SIG) e o sistema GPS que vêm precisamente fornecer uma melhor e completa informação. Atendendo à necessidade de uma melhor tomada de decisão, a informação disponibilizada aos decisores assume um papel preponderante no contributo para decisões mais fundamentadas e precisas.

Os primeiros SAD, também conhecidos por Decision Support Systems (DSS), brotaram nos anos 60 e 70, para a resolução de problemas não estruturados. O seu aparecimento está ligado à evolução tecnológica do hardware e software, ao incremento da investigação nas principais universidades, a uma inquietação relativa ao suporte da tomada de decisão e a uma turbulência do ambiente económico. (Martins et. al., 2005).

Neste período, as bases de dados dos sistemas informáticos estavam desactualizadas, não possuindo nem dados nem a arquitectura necessária para as pesquisas de apoio à decisão, dificultando a criação de relatórios e de análises (Martins et. al., 2005). Tais problemas foram resolvidos com o aparecimento, nos anos 80, dos primeiros Sistemas de Gestão de Bases de Dados (SGBD), que permitiram um melhor e rápido acesso, tratamento e consulta dos dados.

O aparecimento no mercado de novos softwares, com novos tipos de programas de visualização gráfica de dados, contribuiu também para a simplificação dos processos (Martins et. al., 2005). Os SAD possuem um manancial de sistemas e tecnologias (Santos, 2001). Estes sistemas são “sistemas interactivos computadorizados desenvolvidos para ajudar os decisores a utilizar os dados e modelos disponíveis para identificar e resolver problemas de modo a tomar decisões” (Santos, 2001: 6), noutras palavras, um SAD é “um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos

utilizados para dar suporte a tomada de decisões específicas de um problema” (Martins et. al., 2005: 4). Um SAD serve para auxiliar na tomada de decisões, obtendo-se assim melhores resultados (Martins et. al., 2005). Uma organização que não possua um Sistema de Informações (SI) que coadjuve a tomada de decisão, a base para a tomada de decisão é somente a intuição. Se existir um SAD que forneça informação útil, conjugada com o conhecimento do decisor, as decisões serão mais eficazes (Martins et. al., 2005).

O sucesso de um SAD depende de uma partilha global de informação para todo um público e da satisfação das necessidades de informação da organização, havendo uma constante actualização de acordo com as necessidades internas e externas à organização (Martins et. al., 2005).

Os SAD têm sofrido evoluções tecnológicas vocacionados para as necessidades de determinados ramos, um deles foi a necessidade de um sistema de informação que conseguisse georeferenciar determinada informação específica, surgindo assim o SIG. O Geoprocessamento consiste na automatização da informação aplicada a recursos que estejam geograficamente distribuídos. Estes podem ser apoiados pela utilização de satélites de observação da Terra, sensores remotos aerotransportados, técnicas de mensuração e colheita de dados através de GPS (Ribeiro, 2002).

A definição de SIG está repartida nas definições de sistema, de informação geográfica (IG) e de SI (Ribeiro, 2002: 16). Em primeiro lugar, um sistema é todo o “conjunto ou arranjo de elementos relacionados de tal maneira a formar uma unidade ou um todo organizado, que se insere em sistema mais amplo” (Fonsenca, (2001) cit in, Ribeiro, 2002:16). Em segundo, a IG consiste no "conjunto de dados ou valores que podem ser apresentados em forma gráfica, numérica ou alfanumérica, e cujo significado contém associações ou relações de natureza espacial” (Fonsenca, (2001) cit in, Ribeiro, 2002: 16). Por último um SI consiste num "conjunto de elementos inter-relacionados que visam a colheita, entrada, armazenamento, tratamento, análise e provisão de informações" (Fonsenca, (2001) cit in, Ribeiro, 2002: 16).

Um SIG está organizado por camadas, em que os dados geográficos estão organizados em níveis de informação (João, 2009). Contudo, um SIG, de acordo com Matos (2001: 265), pode ter dois tipos de utilização: o SIG de gestão, orientado para o desenvolvimento de aplicações de utilização e manutenção dos dados; e o SIG de projecto, direccionado para a resolução de problemas, descartando-se da posterior utilização e manutenção.

Neste sentido, um SIG “é um modelo geográfico que tenta descrever a realidade, podendo incorporar uma grande diversidade de fenómenos” (Matos, 2001: 39). Um fenómeno é tudo o que aparece no tempo ou no espaço (Matos, 2001). A modelação geográfica tem o intuito de condensar um conjunto de dados, fornecendo informação completa representando conhecimento. O Crime Mapping tem esses princípios, em que a informação é disponibilizada através dos SIG (Matos, 2001). É constatável a imensidão de funcionalidades de um SIG¹⁰⁴, podendo ser utilizados para a integração de operações decorrentes de gestão de bases de dados, inquirição, análise estatística, visualização e de análise geográfica utilizando mapas, e são estas características que distinguem o SIG de outros sistemas de informação (João, 2009).

2. SISTEMA GLOBAL POSITIONING SYSTEM

O sistema, Global Positioning System (GPS), propriamente dito, surge após a IIª Guerra Mundial, por iniciativa do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (DDEUA) no sentido de obter um posicionamento geográfico preciso e absoluto. Contudo, foram encetadas várias experiências, mas só no início da década de 70, se avançou com o projecto denominado GPS, desenvolvido pelo DDEUA e pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) (Viola, 2005).

Este projecto teve o objectivo de apoiar as acções militares, fornecendo um sistema de coordenadas geográficas para o desenvolvimento do projecto “Guerra das Estrelas”, e auxiliar a navegação efectuada pelos meios aéreos e marítimos dos EUA (Viola, 2005). A raiz do GPS está na constelação de satélites intitulada de NAVSTAR, que conjugou os sistemas já existentes, o LORAN e o TRANSIT¹⁰⁵, e o projecto APOLO, que acelerou as pesquisas do sistema de transmissões dos EUA (Viola, 2005). No entanto, a falência do bloco soviético mudou o futuro do GPS. Não havendo fundamentos militares para sustentar e justificar os investimentos cada vez maiores, o DDEUA precisava de justificar tais custos (Viola, 2005). Nesta altura, o MIT já declarava resultados bastante positivos do GPS, apresentando possibilidades de aplicações civis. Todavia, já se começavam a fabricar

¹⁰⁴ Atendendo ao que tem vindo a ser descrito é perceptível a panóplia de campos onde os SIG podem ser aplicados, podendo ser moldado em função da área ou domínio de utilização (João, 2009: 76), por exemplo à Administração Municipal, e do Estado; Concessionárias de Serviços Públicos e Rodovias e Ferrovias; Gestão Florestal e Agrícola; Mapeamento de solos; Mapeamento de locais de crimes e Planeamento de rotas de veículos, etc. (Ribeiro, 2002: 16-17).

¹⁰⁵ Acrescenta-se que estes dois sistemas desempenhavam, na altura, as necessidades de posicionamento geográfico, ainda que com algumas restrições.

os aparelhos receptores GPS¹⁰⁶ com aplicações civis, apresentando resultados bastante superiores aos sistemas existentes. Deu-se então a explosão da utilização do GPS. Temendo a utilização errónea do sistema, o DDEUA criou imediatamente restrições artificiais ao uso indiscriminado do GPS (Viola, 2005).

Por último, em meados de 1993, a constelação de satélites NAVSTAR ficou completa, permitindo a exploração máxima do complexo de satélites – rastreadores para fins civis que, devido ao aumento das pressões político-económicas relacionadas com o sistema, o DDEUA já não podia deter mais o monopólio do sistema (Viola, 2005). Estas pressões económicas estiveram na base da internacionalização do sistema, à excepção das transmissões militares que ainda eram domínio exclusivo dos EUA, e aos que este desse permissão (Viola, 2005).

Inicialmente, quando o DDEUA permitiu a utilização do GPS à sociedade civil, fornecia dois serviços: o Standard Positioning Service (SPS), gratuito, utilizado pelo público em geral¹⁰⁷; e o, Precise Positioning Service (PPS), usado exclusivamente pelo DD, fornecendo uma precisão mais elevada, de 20 metros. Finalmente, a partir de 1 de Maio de 2000, o governo norte-americano deixou de introduzir o erro no sistema SPS, permitindo o aumento da precisão deste sistema, tornando-se bastante idêntico ao PPS (Viola, 2005).

Actualmente, existem dois sistemas e outro em desenvolvimento, o GPS e o GLONASS, controlados e financiados pelos EUA e pela Rússia, respectivamente, podendo estas interromper o sinal a qualquer momento. Devido a estas razões, a União Europeia decidiu construir o seu próprio sistema designado GALILEO de modo a que conseguissem ter este sistema independente dos EUA (Viola, 2005).

O GPS é um sistema de geoposicionamento por satélites artificiais NAVSTAR, baseado na transmissão e recepção de sinais de rádio - frequência numa faixa muito alta¹⁰⁸, constituído por três subsistemas: o subsistema de satélites, o subsistema de controlo e o subsistema do utilizador (Viola, 2005). O sistema GPS/NAVSTAR é composto por 27 satélites transmissores geoposicionadores, 24 activos e 3 de reserva; o subsistema de controlo é constituído por uma rede de estações de controlo dos satélites¹⁰⁹, dirigidas por

¹⁰⁶ Por exemplo TRANSIT, LORAN, OMEGA, SHIRAN.

¹⁰⁷ Este era degradado pelos EUA por motivos de segurança, alcançando uma precisão de 100 metros.

¹⁰⁸ Estes sinais são transmitidos numa faixa que se situa na 1.2 a 1.6 Giga-Hertz, bilhões de Hertz.

¹⁰⁹ Estas estações de controlo estão oficialmente localizadas no Hawaii, Colorado Springs, Ilha de Ascensão, Diego Garcia e Kwajalein. (Viola, 2005: 208).

uma estação principal Master Control System (MCS)¹¹⁰, que coordena as transmissões, actualiza os dados de cada satélite, emite comandos e correcções de órbitas, bem como os sinais emitidos por todos os satélites; por último o subsistema utilizador, que incluiu todos os utilizadores dos receptores GPS, que recebem e convertem o sinal GPS numa posição (latitude, longitude, altitude), velocidade e tempo¹¹¹ (Viola, 2005).

3. DOS EXEMPLOS APLICADOS

Atendendo à contextualização teórica destas tecnologias, é perfeitamente possível a aplicação destas tecnologias à actividade policial, bem como à gestão de ocorrências e incidentes policiais. Numa época de grandes avanços tecnológicos, como o caso do GPS, que veio permitir o desenvolvimento de ferramentas de auxílio à decisão, com inúmeras potencialidades e vantagens, seria de todo benéfico para a PSP a implementação dos mesmos (Viola, 2005).

Seguidamente iremos apresentar algumas aplicações. Conforme já foi mencionado, foi efectuado um estudo pelo Sr. Superintendente Viola da Silva no âmbito do Curso de Direcção e Estratégia Policial (CDEP), que incidiu num modelo de gestão operacional com o auxílio da informática e do sistema GPS (Viola, 2005). Neste modelo impera uma óptica de gestão optimizada dos recursos, muito mais vantajosa em relação ao modelo actual, permitindo um incremento da qualidade do serviço prestado pela PSP (Viola, 2005).

Este modelo está alicerçado em duas grandes parcelas, uma ao nível das transmissões rádio e outra ao nível da geolocalização através do GPS. Sucintamente, este modelo tem o seguinte funcionamento: cada meio policial tem um receptor GPS que capta os sinais enviados pelos satélites, transformando-os em coordenadas terrestres (Viola, 2005). Seguidamente, estes sinais são recebidos por um Emissor - Receptor (E/R) de rádio que comporta um hardware Terminal Node Controller (TNC)¹¹², a função Automatic Position

¹¹⁰ Esta estação de controlo principal está sediada na Base da Força Aérea Americana de Falcon, no Colorado Springs. (Viola, 2005: 208).

¹¹¹ Sinteticamente este sistema tem o seguinte funcionamento: Os satélites transmitem os sinais e os rastreadores recebem e descodificam, utilizando-os para determinar a distância¹¹¹ entre cada satélite rastreado e a antena do geoposicionador, ou seja, cada satélite transmite um sinal, sinal este que é captado pelo receptor, que por sua vez mede o tempo que o sinal demorou a chegar até ele. O aparelho GPS receptor, ao saber a distância que o separa de pelo menos três satélites, consegue determinar a sua posição relativamente a eles, dando-nos as coordenadas geográficas¹¹¹ do local na esfera terrestre (Viola, 2005).

¹¹² Um TNC (Terminal Node Controller) é um hardware específico que realiza todo o processamento de informações entre o E/R e o GPS ou o computador. É nele que está instalado o protocolo AX.25, que é um software controlador do protocolo de comunicações. No caso da função TNC ser activada, é possível transmitir pacotes de dados com muita facilidade (Viola, 2005: 215).

Reporting System (APRS)¹¹³ e o protocolo AX.25, que trata, codifica e transmite os pacotes de dados¹¹⁴ para a rede de transmissões existente. Em segundo lugar, nas instalações policiais são recebidos por um E/R os sinais emitidos pelo sistema de comunicações rádio, que através da mesma tecnologia, os recebe, trata, descodifica e envia para um computador pessoal (Viola, 2005). O computador comportando um programa informático apropriado, faz o tratamento dos dados, transformando-os em imagens, que correspondem a cada viatura policial, que podem ser visualizadas em tempo real num mapa plasmado num ecrã (Viola, 2005).

A gestão operacional dos meios humanos e materiais da PSP de Vila Real que, note-se, não se limita nem está suportada apenas na visualização em tempo real da evolução das viaturas na cidade, mas sim também em outras funções como, controlo de saídas da área de responsabilidade, controlo da velocidade das viaturas, avaliação das reclamações do cidadão, análise dos níveis de patrulhamento auto por zona e Supervisão Hierárquica do dispositivo auto, ao nível dos Comandos e até da DN (Viola, 2005).

Este novo modelo aqui proposto, baseado nas vantagens das novas tecnologias, se fosse implementado permitiria alterar profundamente a forma como são geridos os meios no terreno (Viola, 2005). Os decisores operacionais passariam a ter um fornecimento de informação em tempo real, fundamental para tomar melhores e decisões mais rápidas. Actualmente, a escassez de informação é uma constante, perdendo-se mais tempo a tomar decisões (Viola, 2005).

Outro dos projectos, que seguidamente abordaremos, interliga e articula as tecnologias de informação, de forma a aumentar a eficácia das forças policiais, é o SIGpol “que utiliza a informação georreferenciada para registar a criminalidade e apoiar a acção policial” (João, 2009: 92). Este projecto é o desfecho de um acordo celebrado entre o ISCPSI e o Centro Nacional de Informação Geográfica (CNIG), com vista à criação de um registo automatizado e geográfico das ocorrências de natureza policial para a área de Lisboa, assente num SIG, direccionado para a elaboração de expediente policial, recolha de dados e análise estatística e para o apoio à decisão das patrulhas (João, 2009).

¹¹³ O sistema APRS (Automatic Position Reporting System) é um programa informático que permite o rastreio de estações móveis num mapa que pode ser visto no ecrã de um computador pessoal, permitindo observar uma estação a mover-se num mapa em formato digital (Viola, 2005:215).

¹¹⁴ Sucintamente, o funcionamento da transmissão de pacote de dados é baseado numa unidade de transmissão de dados transmitidos em conjunto de um local para outro dentro de uma rede. O TNC recebe os dados GPS e, de acordo com o protocolo AX.25, ele forma pacotes (Viola, 2005: 215).

O grande objectivo deste projecto é facilitar, ao máximo, os elementos policiais na elaboração das peças de expediente. Para tal, foi criada uma interface gráfica amigável para o utilizador que o guia em todos os passos que são necessários efectuar (João, 2009). Os procedimentos referentes à elaboração e encaminhamento do expediente continuam iguais, mas estes passam a ser armazenados de forma a serem georreferenciados através de um SIG que permite uma posterior análise estatística da distribuição espaço-temporal da criminalidade (João, 2009).

O SIGpol permitirá, ainda, análises mais complexas, mas automatizadas, através de algoritmos matemáticos desenvolvidos pela Investigação Operacional, que apoiarão as decisões do Comandante da Esquadra na criação de patrulhas, que privilegiem as áreas onde seja mais susceptíveis a ocorrência de actividades criminosas (João, 2009).

Este projecto encontra-se já numa fase de experimentação inicial numa esquadra, a fim de se verificar a fiabilidade do sistema. A verdade é que, 10 anos após a decisão da sua implementação, ainda não se viram resultados práticos e muito menos a sua extrapolação para todas as esquadras (João, 2009), facto sintomático sobre a necessidade de o nível estratégico apoiar estes projectos, avaliá-los e adoptá-los caso as avaliações empreendidas sejam positivas. Caso contrário, a PSP não ultrapassará o ciclo vicioso de projectos implementados que acabam por se tornar inconsequentes e sem repercussão na modernização da Instituição.

Por último abordaremos outro exemplo de um SIG aplicado, desta feita um SIG Militar, ou seja, um sistema baseado num SIG de forma genérica aplicado às operações militares. O termo SIG tem origem nos anos 70, estando associado a duas grandes empresas de desenvolvimento de software fundadas em 1969, a Environmental System Research Institute (ESRI) e a Intergraph.

O avanço dos programas de detecção remota como foi o caso do GPS com o recurso a satélites como o LANDSTAT, iniciado em 1972, teve uma importância relevante no encetar dos SIG (Perdigão, 2005). Actualmente, um SIG faculta informação concreta, específica e de qualidade nos vários níveis de planeamento e de decisão, permitindo uma decisão baseada em certezas, justificando os custos da sua aquisição (Perdigão, 2005).

Posto isto, “por SIG Militar entende-se um sistema de base de dados¹¹⁵, com capacidades específicas para gerir¹¹⁶ informação geo-referenciada¹¹⁷, para fins de planeamento, condução ou monitorização de operações militares” (Perdigão, 2005: 32). Este utiliza informação em formato digital que permite a definição de critérios e regras aos dados disponíveis, permitindo decisões mais rápidas, coerentes, rigorosas e sustentadas, quanto maior for a quantidade e partilha dos dados (Perdigão, 2005).

A informação é a base com que trabalha qualquer SIG, integrando-a, permitindo o acesso à mesma, auxiliando na tomada de decisão. O SIG trabalha com duas fontes de informação distintas, os dados alfanuméricos¹¹⁸ e os dados em formato gráfico. Os dados alfanuméricos baseiam-se, essencialmente, no cadastro militar¹¹⁹, que consiste na recolha de dados de ordem geofísica, económica, social, cultural e militar, tendo como exemplos o terreno, hidrografia, recursos locais e informação sobre pontes, túneis, vias de comunicação, entre outras. Esta panóplia de informação tem o objectivo de enriquecer e complementar os dados em formato gráfico (Perdigão, 2005).

Os dados gráficos traduzem-se, essencialmente, em três formas: os Modelos Vectoriais, que são representados por cartografia digital em formato vector¹²⁰; os Modelos Matriciais, caracterizados essencialmente pela detecção remota¹²¹; os Modelos Digitais de Terreno, responsáveis pela representação tridimensional do terreno; as Fotografias Aéreas, Ortofotomapas e Cartas-Imagem, são fotografias aéreas ou imagens de satélite ortorrectificadas¹²² que permitem a obtenção de informação actualizada de qualquer região (Perdigão, 2005).

¹¹⁵ Um SIG Militar é um sistema de base de dados que integra hardware, software, pessoas e dados/informação. Realça-se a extrema importância das pessoas, como elemento especializado e os dados, que são o “alimento” para o sistema funcionar (Perdigão, 2005: 32).

¹¹⁶ O sentido genérico da capacidade de gerir é muito mais genérico do que é afigurado. Inclui-se também a capacidade de adquirir, armazenar, actualizar, manipular, analisar e visualizar (Perdigão, 2005: 32).

¹¹⁷ O conceito de informação é definido pelo conjunto de dados não processados oriundos de qualquer fonte, podendo ser recolhido por qualquer pessoa, equipamento ou organização. Por sua vez, a geo-referenciação compreende tudo aquilo a que se pode atribuir a qualquer sistema de coordenadas que permite referenciar no terreno. Por último, informação geo-referenciada é toda a informação codificada por um sistema de coordenadas que permite a sua referenciação no terreno (Perdigão, 2005: 33).

¹¹⁸ Os dados alfanuméricos podem também ser entendidos por informação de carácter descritivo (Perdigão, 2005: 32).

¹¹⁹ Este Cadastro Militar é realizado pelo IGeoE (Instituto Geográfico do Exército) (Perdigão, 2005: 32).

¹²⁰ Um vector é um formato formado por pontos, linhas ou áreas (Perdigão, 2005: 33).

¹²¹ A detecção remota é traduzida em imagens em formato *raster* (Perdigão, 2005: 33).

¹²² Consiste no processo de correcção das distorções das imagens no seu formato inicial (Perdigão, 2005: 33).

Um SIG para funcionar tem de integrar informação. Esta integração é feita pelos Softwares SIG¹²³ responsáveis por gerir toda a informação, pelo GPS que permitiu a aquisição, a transmissão e o formato digital dos dados e pelo sistema de referenciação. (Perdigão, 2005).

Em suma, um SIG Militar pode apoiar a tomada de decisão, como uma ferramenta que disponibiliza, num curto espaço de tempo, um manancial de informação útil, como: a monitorização das viaturas; a análise de redes de comunicações; a gestão do património, o controlo de zonas minadas, entre outras (Perdigão, 2005).

4. POSTOS DE COMANDO CONJUNTO

No contexto da temática que temos vindo a abordar subordinada à gestão da actividade operacional através dos recursos policiais no terreno, bem como ao fornecimento e centralização da informação no apoio à tomada de decisão dos gestores e comandantes da actividade operacional, surge-nos os Postos de Comando Conjunto (PCC) que nos pareceu uma boa prática tida pela PSP.

Esta adopção teve grande efeito na gestão das ocorrências, designadamente em grandes eventos, como o caso do Euro 2004, a Visita do Papa e mais recentemente a Cimeira - Nato a criação de PCC temporários. A criação dos PCC, surge da necessidade do COMETLIS possuir toda a informação de relevo concentrada e disponível a todo o tempo no sentido de tomar as decisões de uma forma mais apoiada e fundamentada, atendendo à dimensão e dificuldade deste tipo de eventos onde existem muitas variáveis adstritas ao policiamento.

Toda a operação da Cimeira - Nato foi coordenada pela PSP através do COMETLIS, bem como do PCC. Este último permitiu ao comando das operações um fiel e apoiado acompanhamento do desenrolar dos acontecimentos tendo por base um manancial de informação relacionado com a operação que traduziu em melhores decisões e consequentemente melhores resultados.

Sucintamente o PCC¹²⁴ da Cimeira - Nato, estava próximo do local onde seria a Cimeira - Nato, que continha essencialmente representantes de todas as Forças¹²⁵ que

¹²³ Os principais softwares SIG existentes, que permitem a sua utilização em qualquer parte do mundo, são o VMAP, o DTED e o CadRG.

¹²⁴ Neste âmbito abordaremos essencialmente o funcionamento e estrutura do PCC atendendo ao exemplo do PCC criado na Cimeira - Nato.

¹²⁵ Estavam presentes a Forças e Serviços designadamente, a PSP (COMETLIS, UEP, DT, DIC), Guarda Nacional Republicana (GNR) a Protecção Civil, o Serviço de Informações de Segurança (SIS), a PJ, Serviço

estavam directa ou indirectamente envolvidas na operação. O PCC continha uma panóplia diversificada de informação de auxílio ao comando da operação. Este possuía uma célula de informações própria, de pesquisa a todo o tempo, imagens em tempo real das câmaras de vídeo vigilância¹²⁶ colocadas, vídeo-conferência com o Gabinete do Secretário Geral do Sistema de Segurança Interna (SG/SSI) a DN/PSP e com as restantes Forças e Serviços de Segurança, para controlo da operação, a criação de canais específicos para a cimeira nomeadamente, um canal para a ordem pública e outro o recinto trânsito, fazendo o CCC fazia a fita de tempo de todos os incidentes e ocorrências.

Factor inovador do PCC da Cimeira-Nato, foi uma célula de informações conjunta¹²⁷ a funcionar perto do PCC que permitiu a todas as Forças e Serviços informações sobre indivíduos suspeitos, acções de contestação e acções subversivas contra o evento.

Em suma, somos da opinião que foi uma iniciativa bastante benéfica e vantajosa que contribui em muito para o sucesso interventivo desta mega operação em Portugal, podendo, na nossa opinião, ser considerada como uma boa prática a continuar a desenvolver no futuro.

5. A GESTÃO DE OCORRÊNCIAS E OS CONTRIBUTOS PARA A SUA MELHORIA

A gestão de ocorrências e incidentes policiais, que temos vindo a descrever, é uma matéria extremamente específica e rígida, em que os responsáveis por ela, os Operadores e os Supervisores, têm que gerir uma grande diversidade de meios e recursos policiais, zelando, em primeiro lugar, pela segurança dos elementos no terreno e, em segundo lugar, pela garantia da eficácia da actividade operacional.

A gestão por eles realizada não é feita aleatoriamente, mas sim atendendo a um conjunto de regras e procedimentos, no sentido de a tornar uniforme e eficaz^{128,129}.

O estabelecimento das regras e dos procedimentos pretende, por um lado, a definição da actuação e, por outro, a uniformização da mesma, devendo os procedimentos na nossa

de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), a Autoridade Marítima Nacional, um elemento da Força Aérea Portuguesa, representante do Gabinete Coordenador de Segurança/Secretário do Sistema de Segurança Interna.

¹²⁶ O sistema de câmaras de vídeo vigilância contemplava câmaras fixas em determinados locais estratégicos da cimeira, câmaras móveis transportadas pelos elementos da IC para o acompanhamento de fenómenos manifestantes *in loco* e ainda uma câmara no helicóptero.

¹²⁷ Esta célula de informações continha, dados da PJ, do SIS, do SEF, do Sistema de Informações Estratégico de Defesa (SIED), da GNR e da PSP.

¹²⁸ Facto comprovado pelo operador Martins ao dizer que “os procedimentos em relação à Central operadora estão quase definidos”, Conforme entrevista 3 no anexo G.

¹²⁹ O operador Pedro Costa partilha da mesma opinião ao mencionar que “está tudo definido, bem como as funções de cada um (...) apesar de não serem cumpridas por todos”, Conforme entrevista 4 no anexo G.

opinião ser iguais para todas as centrais do COMETLIS, e não apenas para o CCC do NSIC do COMETLIS.

Os procedimentos relativos às centrais devem estar o mais padronizados possível, aspecto que na nossa opinião necessita de ser rectificado para a melhoria da actual gestão de recursos e incidentes policiais^{130,131}.

A gestão de recursos está definida, no entanto, devido à descentralização das centrais¹³², os procedimentos executados não respeitam, na íntegra, todas as regras estabelecidas. A descentralização das centrais impossibilita, na nossa opinião, ao supervisor à central, responsável pela garantia do cumprimento das regras relativas à gestão de ocorrências, a supervisão, a fiscalização e controlo das regras com a mesma eficácia, factor que contribui para um disforme cumprimento das regras.

Por outro lado, o AIGRIP, ferramenta já referida, é o sistema de registo e, ao mesmo tempo, de controlo¹³³ das ocorrências, contudo, este não está a ser utilizado pelas centrais destacadas, o que dificulta a análise sobre a tipologia das ocorrências nas Divisões destacadas, sobre os tempos de resposta e de resolução dos incidentes. A centralização das centrais^{134,135} assume, na nossa opinião, um dos primeiros aspectos para o contributo da melhoria da gestão de recursos. A centralização, na nossa opinião e na dos operadores e supervisores traria inúmeras vantagens¹³⁶.

¹³⁰ Como refere o Supervisor Ferreira, “os procedimentos não estão uniformizados”, conforme entrevista 1 no anexo G.

¹³¹ Da mesma opinião é o Operador Pedro Costa ao dizer que “os procedimentos na gestão das ocorrências não estão uniformizados, sendo muito difícil gerir isso (...) só vai ficar uniformizado quando um dia juntarem as destacadas todas aqui a Lisboa. Até lá é difícil” Conforme entrevista 4 no anexo G.

¹³² Actualmente, as Centrais da Divisões Integradas, a DSI e a DT do COMETLIS, estão sedeadas no CCC do NSIC do COMETLIS, e as centrais da Divisões Destacadas do COMETLIS, têm sede em cada uma dessas Divisões.

¹³³ Esta ferramenta, tem a missão de registar e auxiliar os operadores da CCC do NSIC, mas também permite ao supervisor controlar todas as ocorrências através da observação das ocorrências registadas.

¹³⁴ Esta medida, está recentemente a ser alvo de alterações, como se verifica na proposta de Reestruturação do Sistema de CCC do COMETLIS n.º 313/CHF/ 2010, associado à mudança das instalações do COMETLIS e do NSIC, procurou-se centralizar todas as centrais, com o objectivo da uniformização.

¹³⁵ Neste sentido, a centralização das centrais na opinião do Supervisor Ferreira “trazia muitas vantagens, porque assim ficava toda a gente a trabalhar da mesma maneira” Conforme entrevista 1 no anexo G.

¹³⁶ Exemplos dessas vantagens, são as que refere o Supervisor Ferreira “ [teríamos] o conhecimento em tempo real do que é que se está a passar, portanto o escalão superior seria informado mais rapidamente (...), a inter-ajuda que por vezes existe entre divisões e com tudo concentrado podemos ter uma inter-ajuda muito maior, estávamos dentro de tudo, sem ter de pegar no telefone, questionando o que se passa, todos trabalharem com o AIGRIP, tendo uma percepção de tudo o que está a acontecer, sendo uma grande vantagem, (...) [ferramenta que] possibilita ao mesmo tempo que os operadores estão a registar, a visualização por nós supervisores do que é que se está a passar, conforme entrevista 1 no anexo G.

Associado à gestão de ocorrências e incidentes policiais, os operadores e supervisores têm de gerir um manancial de meios com o objectivo de sanar e resolver o variado leque de ocorrências que aparecem no quotidiano da actividade policial. Posto isto, estes operadores têm, no decorrer da sua actividade, de tomar inúmeras decisões rápidas e eficazes, no sentido de resolver os inúmeros problemas que lhes são comunicados.

No contexto da tomada de decisão, a informação cedida aos operadores assume-se como papel fundamental¹³⁷.

No auxílio a adequadas e sensatas decisões, quanto mais acessível, rápida e clara for a informação disponibilizada aos operadores, mais coerentes serão as decisões e resultados provindos das mesmas, ou seja, melhor será a eficácia policial.

Os operadores, com o actual sistema de gestão de recursos e incidentes policiais, já conseguem efectuar uma satisfatória gestão dos meios, com o auxílio do AIGRIP, dos procedimentos vigentes e do auxílio do supervisor.

No entanto, a evolução é o caminho para se modernizar, rentabilizar e melhorar os mecanismos, sanando os problemas e dificuldades sentidas pelos operadores^{138,139}.

A implementação de um SAD, aplicado à gestão de ocorrências, seria no nosso entendimento, de todo vantajoso, dando um útil contributo à melhoria na execução da função. Estes disponibilizam ao decisor, todo o tipo de informações necessárias, no sentido de auxiliar as decisões que terão de ser tomadas pelos operadores e supervisores dos CCC.

Tendo em conta as dificuldades sentidas na gestão de ocorrências enunciadas pelos operadores e supervisores, anteriormente abordados, e a própria opinião dos operadores em relação aos SAD, seria na nossa opinião bastante proveitoso a adopção de um SAD, mais concretamente, um SIG aplicado à gestão de ocorrências, no sentido de colmatar as dificuldades sentidas, melhorando a eficácia da actuação policial. Atendendo à especificidade da gestão de ocorrências e meios policiais, este SIG teria de ser adequado às necessidades da especificidade deste tipo de função. Um SIG aplicado à gestão de ocorrências que no nosso ponto de vista deveria conter:

¹³⁷ Um dos aspectos reiterados pelo Supervisor Ferreirinha, quando diz “a informação que nos chega dos nossos meios no terreno é muitíssimo importante para podermos avaliar a ocorrência em si, e perante essa informação accionarmos os meios mais adequados”, conforme entrevista 2 no anexo G.

¹³⁸ Uma das dificuldades é por exemplo a referida pelo operador Martins, “neste momento tenho que mentalmente tentar decifrar quem mandei para onde e recorrer à minha mente saber onde os tenho, quem tenho e quais enviar para determinado local”, conforme entrevista 3 no anexo G.

¹³⁹ Na opinião do supervisor Ferreira, outra dificuldade é “a falta de meios, para enviar a todas as situações que nos deparamos, [dando origem a que] por vezes alguns incidentes tenham de aguardar por recursos” Conforme entrevista 1 no anexo G.

Em primeiro lugar, um SIG que identificasse e monitorizasse os meios policiais em tempo real¹⁴⁰, com o auxílio de um receptor GPS em cada meio. Esta identificação dos meios é compatível com o actual sistema de comunicações rádio vigente na PSP uma vez que possui a tecnologia Terrestrial Trunked Rádio (TETRA)¹⁴¹, o qual, tem a capacidade de transmissão de voz e dados, sendo possível a identificação dos meios através dos rádios. Atendendo a que cada meio policial tem sempre um rádio, poupar-se-ia assim custos na adopção de receptores GPS, rentabilizando a capacidade dos rádios. Esta inovação, na nossa opinião, teria a vantagem de uma visualização dos meios em tempo real e com exactidão, permitindo perceber a sua localização e, assim, decidir com mais rapidez que meios activar para a resolução de determinado tipo de incidentes¹⁴².

Em segundo lugar, explorando as capacidades do SIRESP e da tecnologia TETRA vigente na PSP no que diz respeito à transmissão de dados, instituir a utilização de mensagens codificadas em complemento à transmissão de voz, para a difusão das “comunicações não necessárias”¹⁴³, isto é, informações de serviço obrigatórias¹⁴⁴, mas de menor importância, desimpedindo a rede para a transmissão de mensagens mais relevantes, ou no caso de esta estar ocupada ou sobrecarregada, como foi o caso da Cimeira da Nato. Importa ainda referir, que estas mensagens poderão ser recebidas pela consola de despacho

¹⁴⁰ Atendendo ao que foi descrito no funcionamento do modelo de gestão apresentado pelo Sr. Intendente Viola, para um sistema deste funcionar é necessário haver, em primeiro lugar recepção GPS (possível uma vez que os rádios do SIRESP já possuem), em segundo, um rádio de recepção e descodificação dos sinais enviados pelo rádio e por último um aplicativo informático que receberia os dados já descodificados e transformava-os em informação num mapa.

¹⁴¹ Segundo um parecer de Rui Guerra (2005) o sistema TETRA é “o único standard desenvolvido na Europa pelo ETSI (European Telecommunications Standards Institute) para a tecnologia trunking digital (...), esta tecnologia tem [principais mercados] os serviços de emergência e segurança (...), havendo várias redes de segurança como a Bélgica, Holanda, Grã-Bretanha, Islândia, Finlândia, Áustria, Suécia. A tecnologia TETRA baseia-se em acesso Time Division Multiple Access (TDMA), utilizando quatro canais lógicos por portadora. O ritmo binário de cada portadora é 36kbit/s e tem uma largura de banda de 25Khz. Cada canal pode suportar fala utilizando um codec ACELP (Algebraic Code Exciter Linear Prediction) funcionando a 4,567kbit/s, convertendo-se em 7,2kbit/s com adequação de correcção de erros. Alternativamente um canal pode suportar a transmissão de dados até 7,2kbit/s. Podem ser combinados múltiplos canais numa única comunicação fornecendo um máximo ritmo binário de 28,8bit/s, para cada utilizador ou grupo”.

¹⁴² Em relação a esta inovação na opinião do supervisor Ferreira “se os meios policiais tivessem uma identificação GPS em tempo real facilitaria a sua localização, saber onde é que estavam, de forma a quando recebemos uma ocorrência e temos de accionar um meio, possibilitaria perceber qual é que está mais próximo da ocorrência”, conforme entrevista 2 no anexo G. Esta opinião é reforçada pelas palavras do operário Pedro Costa quando diz que “em termos de gestão era bastante benéfico pois permitiria controlar os meios de forma mais eficaz com o auxílio de um placar, ou monitor para cada central de cada Divisão, em que nessas áreas monitorizasse o carro patrulha ou mesmo as estradas, seria ótimo” Conforme entrevista 4 no anexo G.

¹⁴³ Conforme entrevista 3 no anexo G.

¹⁴⁴ Estas mensagens podiam ser utilizadas para as informações de serviço obrigatórias como as entradas de serviço, as saídas e as chegadas ao local da ocorrência.

ao serviço do operador, permitindo assim a visualização do rádio e da referida mensagem, não obstante a rede efectuar as comunicações que achar necessário^{145,146}.

Em terceiro lugar, um SIG capaz de geo-referenciação de determinados pontos sensíveis em geral como aeroportos, órgãos de soberania, embaixadas, tribunais, hospitais, pontes, vias fundamentais, centros logísticos de abastecimento de bens, centros de armazenamento de combustível e outros locais potenciais alvos de ilícitos criminais (bancos, ourivesarias, postos de abastecimento de combustíveis, etc.). Esta inovação possibilitaria uma melhor percepção das diferentes áreas da responsabilidade da PSP por parte dos operadores e com o acesso a informação de extrema importância, colmatando a percepção dedutiva e intuitiva.

Em quarto lugar, um SIG com a capacidade de mapeamento criminal¹⁴⁷ das ocorrências e crimes ocorridos. Assim, um operador com este tipo de informação poderia perceber e gerir os meios disponíveis, orientando-os, tendo em conta a informação criminal mapeada, para os locais mais problemáticos, fazendo um policiamento direccionado e não essencialmente aleatório¹⁴⁸.

Em suma, a adopção de um SAD aplicado à gestão de ocorrências policiais, com informação georreferenciada das ruas e todos os pontos sensíveis, a identificação dos meios em tempo real, e, por último, o mapeamento criminal, tal aplicação fornecia aos gestores da actividade policial uma panóplia de informação extremamente útil, facilitando e melhorando toda a gestão da actividade operacional e subsequentemente a eficácia da actuação policial.

¹⁴⁵ Assim, no caso das entradas de serviço em que a confirmação das condições rádio é obrigatória, na impossibilidade de as fazer por ocupação da rede com comunicações mais importantes, o operador saberia sempre que este entrou de serviço, ou outro tipo de mensagens, podendo posteriormente quando esta estivesse liberta efectuar essas comunicações.

¹⁴⁶ Como refere o supervisor Ferreira, “a existência de SMS para desimpedir a Central Rádio era fundamental porque cada vez há mais comunicações rádio e como está pré-determinado que os meios ao chegarem ao local dos incidentes tem de dar a sua chegada, eles não conseguem transmitir porque não conseguem entrar nas comunicações”, conforme entrevista 1 no anexo G.

¹⁴⁷ Este mapeamento iria beber informação ao SEI. Todas as peças de expediente elaboradas estariam todas mapeadas. Contudo, era necessário que o SEI contivesse todas as ruas do país pré-codificadas e uniformes, com o respectivo número de polícia e com as respectivas coordenadas geográficas. Posteriormente um software próprio seria responsável pela transformação das coordenadas em pontos num mapa de Portugal.

¹⁴⁸ Como refere Martins “um patrulhamento sem ser aleatório, direccionado para os locais de maior frequência de crimes, onde há um patrulhamento mais visível da polícia, por norma leva a que os indivíduos que cometem esses crimes nessas zonas, ou param de os cometer, ou se escondam. Permite à polícia um maior controlo, transmite às pessoas uma sensação real de maior segurança, porque saem para a rua, vêm a polícia e seguem descontraídas”, conforme entrevista 3 no anexo G.

CAPÍTULO IV - O ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE COMANDO E CONTROLO DO COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA

1. NOTA METODOLÓGICA

O objecto de estudo do presente tem a finalidade de avaliar como é que está a ser exercida, na prática, a actual gestão de recursos e incidentes policiais na PSP. No seu quotidiano, a PSP, tem de resolver vários tipos de ocorrências, efectuados com o auxílio de uma panóplia de meios policiais, tendo os CCC a missão de gerir os recursos e os meios policiais através das comunicações rádio em vigor na PSP.

Pretendemos, com este estudo, aferir quais as regras que orientam a gestão das ocorrências e recursos policiais e se os mesmos são adequados, e como é que as mesmas estão a ser exercidas na prática. Abordaremos, primeiramente, os procedimentos teóricos em vigor e, posteriormente, a sua aplicação, para tal, utilizaremos os dados registados pelos operadores do CCC do NSIC do COMETLIS. Por último, através de entrevistas aos operadores, tentaremos averiguar as suas dificuldades e sugestões e quais as suas opiniões em relação à gestão exercida, no sentido de se tornar mais fácil, eficaz e eficiente a gestão das ocorrências.

No âmbito do nosso estudo, optámos por incidir no CCC do NSIC do COMETLIS. Esta escolha deve-se ao facto de uma proximidade dos locais do nosso estágio, à dimensão e modernização tecnológica da central, ao maior número de centrais rádio sedeadas, por fazerem o registo informático das ocorrências, que permite uma fácil recolha de dados fiáveis e correctos e por último por possuírem um elevadíssimo número de ocorrências.

Pretendemos demonstrar, caracterizar e descrever uma amostra das ocorrências verificadas e registadas pelos operadores do CCC do NSIC do COMETLIS, num período de um mês, analisando algumas variáveis, sendo elas: o número de ocorrências registadas; a variação destas ao longo do mês, dos dias e das horas; a área policial onde ocorrem, concretamente a Divisão de Polícia e as Esquadras de Polícia; o tempo de duração das ocorrências e, por último, o tipo das ocorrências.

Considerando o problema em análise, fizemos uma recolha de dados estatísticos registados durante o mês de Dezembro de 2010, procurando estudar e representar a totalidade das ocorrências policiais registadas pelo CCC do NSIC, no período compreendido entre as 0 horas do dia 01 de Dezembro e as 24 horas do dia 31 de

Dezembro de 2010. Optámos por este período por ser uma época especial do ano, onde existe um grande movimento de pessoas na área estudada. Salientamos que, durante este lapso temporal em estudo, também se recebeu e registou ocorrências de outras Divisões, contudo, só estudaremos as ocorrências das cinco Divisões Integradas do COMETLIS.

Os dados fornecidos pelo NSIC não estavam tratados pelo que foram sujeitos a uma filtragem e tratamento estatístico através do programa informático Microsoft Office Excel 2007, bem como produção de gráficos.

2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Iniciámos com a recolha de todos os dados relativos às ocorrências policiais registadas no CCC do NSIC do COMETLIS. Tendo em conta o âmbito do estudo, cingindo-nos somente às ocorrências respeitantes às Divisões Integradas do COMETLIS, excluindo, assim, os dados adstritos às outras centrais.

Após a recolha de todos os dados, bem como o seu tratamento e filtragem com o auxílio do programa Excel, verificámos que ao longo dos 31 dias do mês de Dezembro concernentes ao nosso estudo, foram registadas no CCC 6439 ocorrências policiais.

Começámos por analisar a variação das ocorrências pela área policial, primeiramente, nas Divisões de Polícia¹⁴⁹, seguidamente pelas Esquadras de Polícia e, por último, a conjugação de ambas.

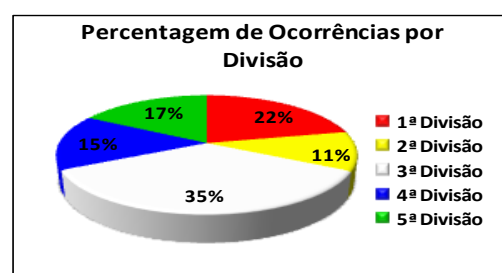
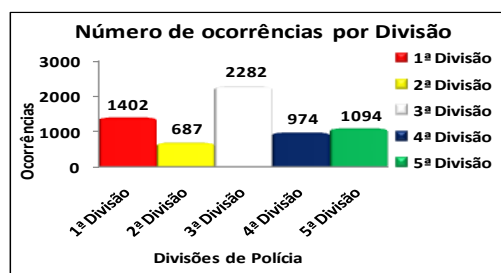


Gráfico 1 – Distribuição das ocorrências por Divisão. Gráfico 2 - Percentagem de ocorrências por Divisão.

Assim, observando os gráficos que se seguem, constatámos que a 3ª Divisão possui 35% das ocorrências (2282), sendo aquela que detém o maior número de ocorrências, no entanto, é necessário compreender que esta é a maior Divisão e conseqüentemente a que compreende um maior número de esquadras policiais em comparação com as restantes divisões em estudo.

¹⁴⁹ No entanto, é necessário referir que as áreas de jurisdição e o número de esquadras das cinco Divisões Integradas não são as mesmas, reflectindo no número de ocorrências. Posto isto, realçamos que a 1ª Divisão tem uma área de 9,3 Km² (7 Esquadras), a 2ª Divisão possui 19,3 Km² (5 Esquadras), a 3ª Divisão, sendo a maior com 21,8 Km² (12 Esquadras), a 4ª Divisão contém 15,6 Km² (5 Esquadras) de área e por último a 5ª Divisão com 16,1Km² (4 Esquadras). (Dados fornecidos pelo Núcleo de Operações do COMETLIS).

Contrariamente à 3ª Divisão, temos a 2ª Divisão com 687, perfazendo 11% das ocorrências. As restantes três Divisões têm uma representatividade muito equilibrada, isto é, a 4ª Divisão com 974, contabilizando 15%, a 5ª Divisão com 17%, ou seja, 1094 ocorrências e a 1ª Divisão com 22%, o que equivale a 1402 ocorrências, porém, esta é a segunda Divisão com maior número de ocorrências.

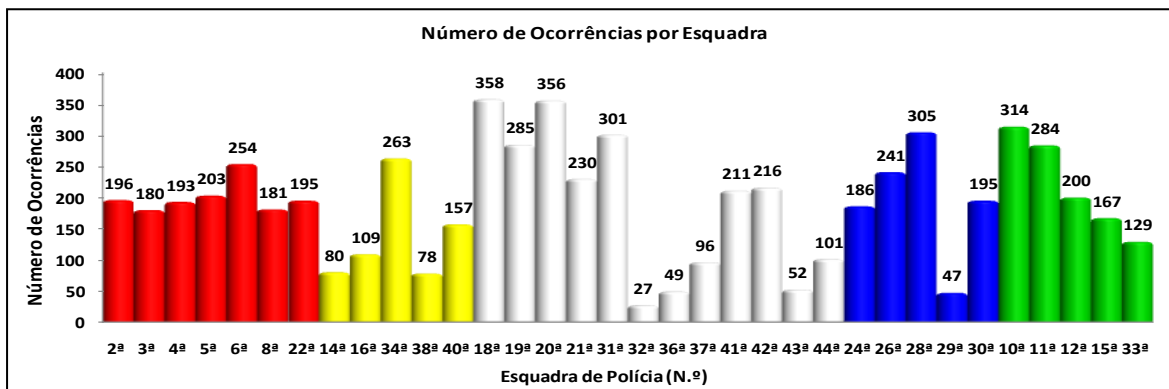


Gráfico 3 - Distribuição das ocorrências por Esquadra.

Seguidamente, fomos aferir a variação do número de ocorrências por Esquadra de Polícia. Conjugámos com os valores anteriormente apresentados, como é perceptível pelas mesmas cores. Tendo em conta o gráfico abaixo verificamos que a variação de ocorrências por Esquadra não é constante, variando entre o mínimo de 27 da 32ª Esquadra e o máximo de 358 ocorrências referentes à 18ª Esquadra, ambas da 3ª Divisão.

Podemos, ainda, destacar as Esquadras com o maior número de ocorrências por Divisão. Assim, respectivamente para a 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Divisões, temos a 6ª Esquadra com 254, a 34ª Esquadra com 263, a 18ª Esquadra com 358, a 28ª com 305 e, por último, a 10ª Esquadra com 314 ocorrências.

Ao observarmos o presente gráfico, podemos analisar a variação do número de ocorrências por Divisão e compará-las. Sendo assim, a 1ª Divisão é a aquela em que a variação das ocorrências é a menor tendo o mínimo de 180 e o máximo de 254. Paradoxalmente temos a 3ª Divisão com um mínimo de 27 e um máximo 358 ocorrências.

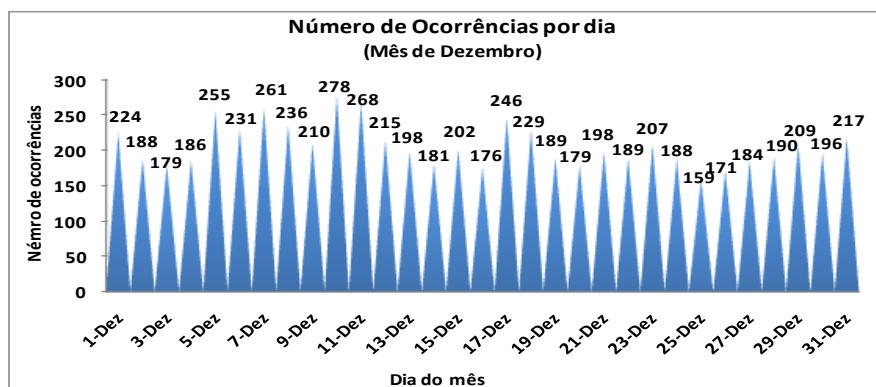


Gráfico 4 - Distribuição das ocorrências por dia.

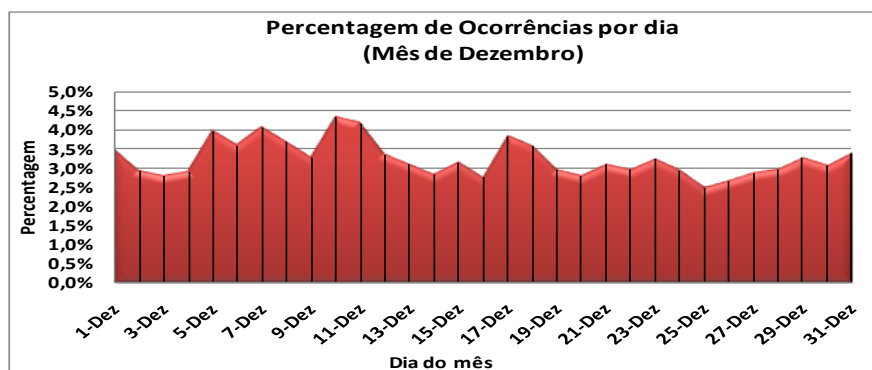


Gráfico 5 – Percentagem de ocorrências por dia.

Concluída a observação das ocorrências por área de localização, dissecamos outra variável do nosso estudo, a referente ao dia, que vem representada nos gráficos 4 e 5.

Neste sentido, a variação do número e a percentagem das ocorrências por dia é constante, não se verificando uma diferença muito significativa, possuindo um valor máximo de 278 ocorrências e um valor mínimo de 159 ocorrências. Contudo, verificou-se que em seis dias (5, 7, 8, 10, 11, 17 e 18 de Dezembro) o número foi um pouco superior aos restantes. Tendo em conta que a percentagem média se situa nos 3.2 %, verifica-se que, de entre os que são um pouco superiores, acima dos 3,5% estão os dias 8, 17 e 18, e, por outro lado, só alcançam ou ultrapassam o patamar dos 4% os dias 5, 7, 10 e 11 de Dezembro.

Finda a análise das ocorrências por dia, escalpelizamos uma outra variável, sendo ela, a hora, representada pelo gráfico 6. Apuramos que os períodos horários com mais ocorrências são os das 14:00 às 14:59 e das 20:00H às 20:59H, ostentando o valor de 357 e 372, respectivamente, e, contrariamente, os períodos em que existem os valores mínimos de ocorrências são os das 06:00H às 06:59 e das 07:00H às 07:59, apresentando 117 e 107 ocorrências, respectivamente.

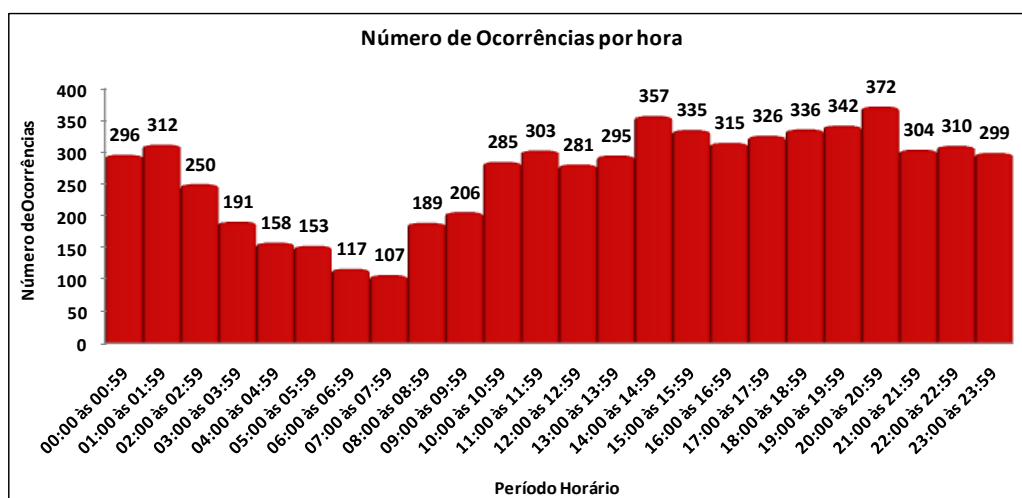


Gráfico 1 - Distribuição das ocorrências por hora.

Ao longo de 24 horas, o valor médio de ocorrências é de 268, porém, a evolução do número de ocorrências ao longo de um dia não é estável, verificando-se períodos de decréscimo, períodos de estabilização, períodos de diminuição e ainda períodos de descida, prosseguidos de nova subida.

Assim, verifica-se que no período das 02:00H até às 07:59H, o número de ocorrências começa a diminuir paulatinamente até chegar ao valor mínimo de 307. Existem, também, períodos de subida gradual, como é o caso do período compreendido entre as 08:00H e as 11:59H. Por sua vez, temos os períodos das 12:00H às 13:59 e o das 15:00H às 19:59H, em que existe uma subida precedida de uma descida do número de ocorrências. Por último, temos determinadas fases do dia em que o número de ocorrências estabiliza, como é o período compreendido entre as 21:00H e as 00:59H.

Posteriormente, tentar perceber qual a duração das ocorrências, desde que um meio accionado inicia a ocorrência até ao término da mesma, isto é, ela é resolvida com o objectivo de perceber até que ponto a nossa actuação está a ser eficaz.

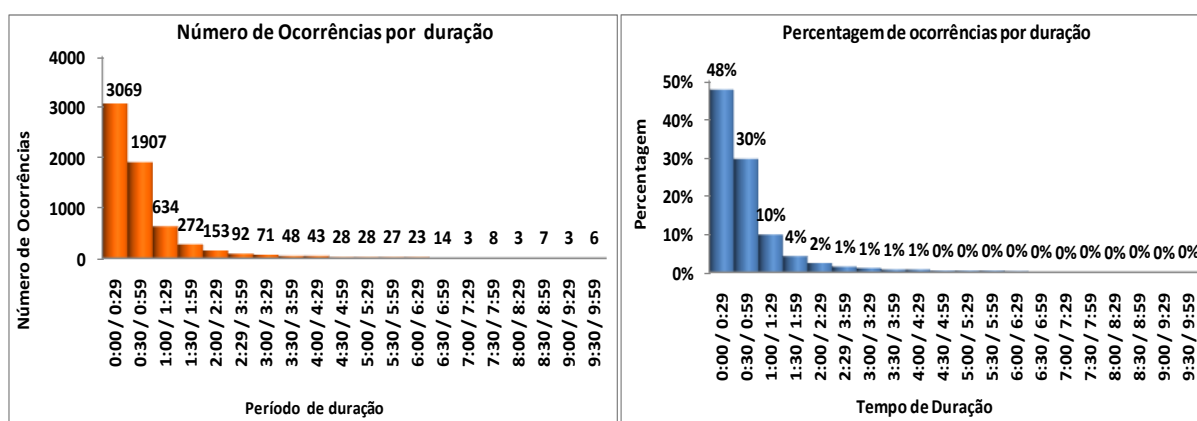


Gráfico 7 – Distribuição das ocorrências por tempo de duração.

Gráfico 8 – Percentagem de ocorrências por tempo de duração.

Perante isto, e tendo em conta que o número total de ocorrências durante o mês de Dezembro é de 6439, pela visualização do gráfico n.º 7 e 8, denotamos que 48% das ocorrências (3069) tem uma duração inferior a 30 minutos, 29,6% (1907) não se prolongam para lá dos 59 minutos, seguidamente e com menos de metade do número de ocorrências até 59 minutos de duração, temos aquelas que demoram até 1 hora e 29 minutos, que representam 10% (634). Com alguma representatividade, ainda que algo inferiores, apresentam-se as ocorrências de duração até 1 hora e 59 minutos com 4% (272) e até 2 horas e 29 minutos com 2% (153). Ainda é perceptível a existência de ocorrências

que duram mais de 2 horas e 29 minutos até à duração máxima de 10 horas, mas com uma representatividade de 1% e 0% aproximadamente.

Por último, falaremos do tipo de ocorrências, apresentadas pela tabela n.º 1¹⁵⁰.

Ao analisar a tabela referida, constatamos que da totalidade das ocorrências registadas (6439), determinados tipos de ocorrências têm uma maior taxa de incidência que outros. No entanto, existem 54 tipos de ocorrências em que a sua percentagem é residual, variando em torno dos 0.0% e os 0,9 %, porém, existem 19 tipos de ocorrências superiores a 1.0%.

No conjunto dos 16 tipos que ultrapassam o valor de 1,5 % de ocorrências, existem alguns tipos que se destacam dos restantes, uma vez que têm maior representatividade como, os distúrbios com 13,0% (838), as aberturas de porta tendo 8,2 % (526), as situações de ruído com 7,2% (465), as desordens com 7,0% (452), a detenção de indivíduos suspeitos com 6,8% (436), os incidentes com alarmes com 6,4 % (413), roubos/furtos a viaturas com 5,8% (373), os indivíduos retidos com 3,5 % (225), roubos/furtos a indivíduos com 3,3% (210), furtos de estabelecimentos e em residências com 2,8% (183) e 2,7 % (177) respectivamente, os casos de agressões tendo 2,3 % (146), os casos de violência doméstica com 2,4 % (154), os pedidos de auxílio que detêm 2,0 % (131) e, por último, as situações de cadáver com 1,6% (106). Porém, existem três tipos de ocorrências que, pela sua natureza, merecem ser evidenciadas, como as diligências com 3,2% (209) e as operações policiais com 1,0% (64) e outras situações diferentes dos tipos definidos com 7,5% (482).

3. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Feita a análise dos dados relativos às ocorrências conjugadas com as entrevistas efectuadas, cumpre destacar:

- 1ª Hipótese: A actuação dos operadores dos CCC, no âmbito da gestão dos recursos e incidentes policiais está concretamente definida.

Como podemos observar ao longo deste trabalho, a actuação dos operadores dos CCC não é feita ao acaso, pelo contrário, possui um vasto conjunto de regras e procedimentos bem definidos. Contudo, na nossa opinião e atendendo às entrevistas realizadas, de uma maneira geral, os procedimentos abarcam de uma forma geral todas as situações com que os operadores se deparam, verificando-se um não cumprimento dos mesmos, designadamente no que diz respeito à forma de registo e controlo das ocorrências sendo em

¹⁵⁰ Conforme, tabela 1 do anexo F.

alguns casos efectuado em papel, outras em Word e outras com o AIGRIP. Afigura-se-nos que a resolução deste aspecto se poderá concretizar com a centralização de todas as centrais.

- 2ª Hipótese: As decisões que são tomadas pelos operadores dos CCC na gestão das ocorrências resolvem sempre as ocorrências o mais eficientemente possível.

Pela análise dos dados relativos à gestão das ocorrências, pela observação participante e pelas entrevistas, permite concluir que relativamente ao CCC do NSIC do COMETLIS, existe uma eficácia da gestão dos recursos e incidentes policiais, sendo resolvidas todas as ocorrências. No entanto, verificamos que a maioria das ocorrências é concluída num período satisfatório, embora no nosso ponto de vista não o mais eficiente. Determinadas ocorrências têm grandes períodos de duração, e mesmo que em alguns casos, esta duração se deva a factores alheios à PSP, verificámos através da nossa análise e pelas entrevistas que a gestão de recursos pode ser melhorada e optimizada. Fruto da nossa investigação, aferimos que a adopção de SAD/SIG aplicados à gestão das ocorrências facilitaria a tarefa do operador, possibilitando decisões mais rápidas e fundamentadas, proporcionando um accionamento dos meios mais dirigido e eficiente, na medida em que permite visualizar os locais de maior incidência criminal, bem como os meios e as ocorrências em tempo real.

- 3ª Hipótese: Os procedimentos que regem a actuação dos CCC estão completamente uniformizados;

Os conceitos de definição e de padronização dos procedimentos referentes à actuação dos CCC, neste caso do COMETLIS, estão intimamente ligados. No que diz respeito à uniformização dos procedimentos, com base nas entrevistas executadas, aferimos que no seio do CCC do NSIC do COMETLIS, existe uma forma uníssona de actuar. Contudo, o mesmo já não se passa se compararmos este *modus operandi* com o das centrais destacadas. Defendemos que o CCC deveria ser único, contendo todas as centrais com operadores dedicados a cada divisão, proposta já planeada e em fase de implementação. Por um lado, as regras definidas seriam análogas para todas as divisões do COMETLIS, o que levaria a uma igual forma de actuação, por outro, todas as divisões do COMETLIS centrais seriam acompanhadas pelo supervisor à central, permitindo uma fiscalização e supervisão mais próxima dos procedimentos estabelecidos.

CONCLUSÃO

Portugal é um Estado de Direito Democrático¹⁵¹ que tem por base o respeito da dignidade da pessoa humana, tendo como tarefa fundamental, entre outras, garantir os direitos e liberdades fundamentais e o respeito pelos princípios constitucionais a que está subordinado, neste âmbito a polícia tem especial e particular importância na prossecução destes deveres constitucionais.

A Polícia, especificamente a PSP, exerce a sua actividade operacional em locais de enorme complexidade, típicas das áreas de cariz eminentemente urbanas¹⁵², de elevada densidade populacional e de grande incidência criminal onde o número de solicitações por parte dos cidadãos é elevadíssimo.

A actividade policial é garantida através de várias valências, bem como, de diferentes meios policiais que estão no teatro de operações. Estes meios são controlados por CCC, que permitem uma melhor actuação e, conseqüentemente, melhores resultados operacionais permitindo, assim, uma melhor gestão, coordenação e controlo dos meios.

No sentido de melhorar a eficácia da actuação policial, estatuído como objectivo estratégico da PSP, a gestão da actividade operacional deverá ser na nossa opinião mais centralizada e uniformizada possível, atingindo assim a eficácia e eficiência tão desejada.

No desenrolar da sua actividade, os CCC neste caso o NSIC do COMETLIS é o coração da actividade operacional do COMETLIS que tem como função a gestão de toda a máquina operacional, salientando a dimensão da sua área de responsabilidade o volume de ocorrências policiais de índole criminal ou não criminal geridas no dia-a-dia pelo NSIC como foi comprovado pela nossa observação durante o mês de Dezembro em que as 6439 ocorrências tiveram princípio, meio e fim.

Todavia, e atendendo a uma realidade actual em que os meios são cada vez mais escassos, é de todo necessário para a sua racionalização e rentabilização existir uma boa gestão de recursos, pautada por critérios de eficácia e eficiência que só serão possíveis de obter se existirem normas concretas e a procedimentos bem definidos.

O CCC do NSIC do COMETLIS aparenta não alcançar a máxima eficácia no que diz respeito à uniformização e definição das regras e procedimentos estabelecidos a que devem

¹⁵¹ Cfr. Art. ° 1 da CRP

¹⁵² No caso em estudo, o NSIC gere todas as ocorrências do COMETLIS, Comando bastante específico tendo em conta a dimensão e o número de habitantes, que de acordo com os dados do Núcleo de Operações do COMETLIS, possui uma área de 656, 93 Km² e 1, 768, 246 de habitantes

cumprir os Operadores. Tal facto muito se deve à não integração das Centrais destacadas no CCC do NSIC, dificultando a supervisão e a coordenação global de todas as subunidades. Somos da opinião que a estrutura neste Comando deveria ser centralizada no mais curto espaço de tempo possível, permitindo uma optimização e, uma efectiva coordenação e supervisão entre todas as centrais do COMETLIS.

Relativamente à definição e uniformização dos procedimentos referentes à gestão de recursos e incidentes policiais, com base nas opiniões dos operadores e supervisores e na abordagem dos procedimentos existentes, podemos concluir que esta matéria está estandardizada e existe uma padronização na actuação no CCC do NSIC, ao contrário do que acontece nas centrais destacadas.

Posto isto, é perceptível que a gestão das ocorrências não é exercida de forma aleatória. Contudo, ainda não existe um total cumprimento dessas regras, nomeadamente no que toca à forma de registo e controlo das ocorrências, umas em papel, outras em Word e outras com o AIGRIP. Neste sentido, concordamos com a decisão estratégica tomada no sentido de concentrar as centrais rádio das Divisões destacadas¹⁵³, que traria grandes vantagens, nomeadamente, na definição de iguais regras para todas as centrais e, concludentemente, uma uniformização da actuação. Mais, todas as centrais seriam acompanhadas pelo supervisor à central, possibilitando assim uma mais próxima fiscalização e supervisão dos procedimentos e da forma de actuação.

Outra das conclusões aferidas neste trabalho, de acordo com a análise dos dados relativos às ocorrências registadas no CCC do NSIC do COMETLIS, consiste no facto de todas as ocorrências serem resolvidas, apesar de sermos da opinião que ainda não atingem a eficiência desejada, dado que ainda se verificam ocorrências que chegam a durar períodos de nove horas. Apesar disso, estamos conscientes que nem todas as situações demoram a resolver devido à PSP, mas sim devido a procedimentos legais e demora na prontidão de algumas entidades com competências específicas (caso, da remoção de cadáveres). Este aspecto deveria ser melhorado e optimizado, através da incrementação de um SAD integrando um SIG em duas componentes, uma de localização dos meios e outra de geo-referenciação de ilícitos criminais e pontos sensíveis. Esta adopção facilitaria a tarefa do operador,

¹⁵³ Constatámos durante a nossa pesquisa que a integração das centrais das Divisões destacadas está devidamente planeada, sendo previsível a sua concretização quando se efectivar a mudança de instalações do CCC para o novo edifício sede do COMETLIS.

possibilitando decisões mais rápidas e fundamentadas garantindo assim um accionamento dos meios mais dirigido e eficiente.

Considerando a problemática elencada e a pergunta de partida deste estudo: “Como é que é exercida a actual gestão dos recursos e incidentes policiais pelos operadores e supervisores do CCC do NSIC do COMETLIS e se a mesma é a mais eficaz e eficiente?”, consideramos que já possui resultados satisfatórios em termos de eficácia e eficiência. No entanto, falta ainda percorrer algum caminho no sentido de melhorar a uniformização dos procedimentos, tendo em vista a ideal eficácia e eficiência. Somos da opinião que, actualmente, a gestão de recursos e incidentes policiais possui normas e procedimentos cabalmente definidos, mas ainda não totalmente uniformizados, possuindo ainda algumas lacunas no que toca à adopção de SAD que complementaria, assim, as decisões no âmbito da gestão de recursos e incidentes policiais.

Com este trabalho procuramos demonstrar a importância da centralização de todas as centrais do COMETLIS, aspecto que concordamos, matéria que, aliás, já está a ser alvo de modificação dado o seu importante contributo para uma absoluta estandardização dos procedimentos relativos à gestão de incidentes e ocorrências policiais, facilitando quer em termos de definição dos procedimentos, quer na supervisão efectuada às centrais quer até mesmo na partilha de informações e aumento da cooperação entre valências policiais e Divisões Territoriais e de Competência Específica.

Outro dos aspectos que quisemos aferir está directamente relacionado com as decisões tomadas no âmbito da gestão dos recursos e incidentes policiais. É bastante perceptível, atendendo ao que abordamos neste trabalho, que um dos alicerces para uma boa tomada de decisão é a informação fornecida aos operadores, tanto aquela que advém do terreno, relacionada com os aspectos operacionais, como aquela que pode ser fornecida pelos SAD adequados às necessidades de informação e às dificuldades sentidas pelos operadores. Ao nível dos SAD, somos da opinião de que a sua adopção traria enormes benefícios no que diz respeito à informação, ajudando em muito a acção dos Comandantes Policiais, Oficiais de Serviço, Supervisor ao CCC e respectivos operadores na gestão de incidentes e recursos policiais. Esta convicção foi corroborada pela opinião positiva dos operadores obtida na nossa pesquisa relativamente às vantagens da adopção desses sistemas.

Salvaguardamos ainda, como uma boa prática no que ao comando e gestão dos recursos policiais em grandes eventos diz respeito, que foi a criação de PCC, por exemplo no caso da Cimeira – Nato, que se demonstrou bastante útil e vantajoso permitindo um eficaz controlo

dos acontecimentos bem como, da gestão e o comando da operação de segurança. Podemos afirmar ainda, de acordo com as opiniões recolhidas e com a nossa observação, que o modelo de PCC (incluindo uma Célula de Informações) é uma boa prática a desenvolver em futuros grandes eventos.

Quando houver a pretendida centralização das centrais destacadas no CCC do NSIC do COMETLIS é, no nosso entender, fundamental para que se exerça uma melhor acção de comando, sendo igualmente importante que os Oficiais de Serviço ao Comando no seu turno de serviço passem obrigatoriamente pelo CCC, designadamente durante a gestão de ocorrências complexas ou operações de segurança a grandes eventos. Deste modo, qualquer Oficial de Serviço conseguiria acompanhar *in loco* e com um manancial de informação de relevo para o seguimento dos acontecimentos, bem como, a tomada de decisões.

A padronização, coordenação e a racionalização dos procedimentos são cruciais para a obtenção de elevados níveis de eficácia e eficiência. As centrais de comunicação, tanto no quotidiano como durante a gestão da segurança em grandes eventos ou em ITP de maior complexidade, desempenham um papel crucial para a gestão operacional dos recursos afectos ao policiamento nas áreas de responsabilidade da PSP.

A actualização e a mudança são hoje em dia uma constante, e para acompanhar esta evolução, defendemos que é absolutamente necessário modernizar os procedimentos e adoptar novas tecnologias com o objectivo de melhorar continuamente a qualidade do serviço policial, tanto ao nível dos tempos de resposta, como da resolução eficaz e eficiente da grande diversidade de incidentes reportados à PSP nas principais áreas urbanas.

A Polícia, como Instituição fundamental em qualquer Estado, nas sociedades onde o risco, a incerteza e as vulnerabilidades são cada vez maiores, não deve descurar as potencialidades das novas tecnologias (elas próprias cada vez mais utilizadas pelas organizações criminosas), uma vez serem um auxílio fundamental à actuação policial, à gestão de recursos, à prestação de uma missão essencialmente ao serviço do cidadão, tendo em vista a garantia da liberdade e segurança nas sociedades contemporâneas.

Luís Miguel Reis Camilo
Aspirante a Oficial de Polícia

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

Almeida, Maria Amélia Pacheco Nunes de (2005), *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*, Lisboa, Áreas Editora.

Almeida, António Mozart Costa de, **Cézar**, Gilberto Tadeu Vieira, **Assis**, Ivan Rosa de, **Valente**, Manuel Monteiro Guedes, **Pereira**, Mário Gonçalves, **Oliveira**, Paulo César de, **Martinelli**, Regiane, **Boarin**, Reinaldo Ragazzo, **Oliveira**, Ricardo Munhoz de (2009), *Sistema Policial Português in Estudos Comemorativos dos 25 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*, Lisboa, Almedina.

Alves, Flávio dos Santos, **Valente**, António Maria da Costa (2006), *Polícia de Segurança Pública: Origem, evolução e actual missão in Politeia – Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, Lisboa, Almedina.

Azevedo, Mário (2009), *Teses, relatórios e trabalhos escolares: sugestões para a estruturação da escrita*, 7.^a ed. – Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

Baranger, P., **Helfer**, J. P., **Bruslerie**, H. de la, **Orsoni**, J., **Peretti**, J. M. (1985), *Gestão – As funções da empresa*, Edições Sílabo.

Bell, Judith (1993), *Como Realizar Um Projecto de Investigação*, Lisboa, Gradiva, 2004.

Bilhim, João Abreu de Faria (2004), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 3^a ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, Marcelo (1990), *Manual de Direito Administrativo*, 10.^a ed. Coimbra, Livraria Almedina.

Ceia, Carlos (1995), *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, 6.^a ed., Lisboa, Editorial Presença.

Chiavenato, Idalberto (1999), *Administração nos Novos Tempos*, 2.^a ed., Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

Chiavenato, Idalberto (1982), *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*. 2^a ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

Chiavenato, Idalberto (1982), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

Clemente, Pedro José Lopes (2005), *A polícia de Informações em Portugal in Volume Comemorativo dos 20 anos*, Lisboa, Almedina.

- Clemente**, Pedro José Lopes (2006), *A Polícia em Portugal*. Col. «Cadernos INA», Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Cunha**, Miguel Pina, **Rego**, Arménio, **Cunha**, Rita Campos e **Cabral - Cardoso**, Carlos (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Coordenação de Cláudia Abreu Antunes, RH, Lisboa, 6ª Edição - Revista e actualizada.
- Donnelly**, James H., **Gibson**, James L., e **Ivancevich**, John M (1971), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª ed., tradução de Eduardo
- Duluc**, Alain (2000), *Liderança e Confiança – Desenvolver o capital para as organizações competitivas*, Instituto Piaget.
- Eco**, Humberto (1997), *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, Editorial Presença.
- Fernandes**, Luís Fiães (2005), Sun Tzu. *A Arte (e a Ciência) da Polícia in Volume Comemorativo dos 20 anos*, Lisboa, Almedina.
- Ferreira**, J., M., C., **Neves**, J., **Caetano**, A. (2001), *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Stoner**, James A. F., **Freeman**, R. Edward, **Gilbert**, Daniel R. Jr, (1995). *Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall,
- Macedo**, M., **Ramalho**, Pinto, **Reis**, Carlos (1999), *A Importância da Comunicação e da Liderança no Processo de Tomada de Decisão in Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares*, Edições Atena & Instituto de Altos Estudos Militares.
- Marques**, Fernanda Maria Marchão (2003), *As Polícias Administrativas in Estudos de Direito de Polícia*. Vol. 1, Lisboa, Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa, 2003.
- Matos**, João (2001), *Fundamentos de Informação Geográfica*. Lisboa, Lidel.
- Oliveira**, José Ferreira de (2006), *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento – A Emergência do Policiamento de Proximidade*, Lisboa, Almedina
- Pereira**, Orlindo Gouveia (1999), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Perdigão**, Silva (2005), *Operacionalização de um SIG Militar no Exército*, in *Jornal do Exército*, Lisboa.
- Quivy**, R. e L. Campenhoudt. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Rasgão**, José (2001), *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Raposo, João (2006), *Direito Policial I*. Coimbra, Almedina.

Roldão, Victor Sequeira (2007), *Gestão de Projectos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, Monitor.

Santo, Paula Espírito Santo (2010), *Introdução à Metodologia em Ciências Sociais – Génese, Fundamentos e Problemas*, Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, Germano Marques da (2001), *Ética Policial e Sociedade Democrática*. Lisboa: ISCPSI,

Silva, António Manuel Viola (2005), *A Inovação na Gestão Operacional da PSP – O Impacto da Utilização do GPS na Qualidade do Serviço*, in *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*, Oeiras: INA – Instituto Nacional da Administração.

Silva, Germano Marques da (2009), *Ética Democrática e Tolerância Policial in Estudos Comemorativos dos 25 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em Homenagem ao Superintendente - Chefe Afonso de Almeida*, Lisboa: Almedina.

Simon, Herbert A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Nova York, Harper & Row, Publ., Inc.,

Sousa, António de (1999), *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*, Verbo,

Valente, Manuel Monteiro Guedes (2005), *Teoria Geral do Direito Policial*. Tomo I, Coimbra: Almedina.

Teixeira, Sebastião (1998), *Gestão das Organizações*. 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill Interamericana de Espanã, 2005.

TRABALHOS ACADÉMICOS

Cabral, Pedro (2001), *Sistemas Espaciais de Apoio à Decisão: O Sistema de Apoio ao Licenciamento da Direcção Regional do Ambiente do Alentejo*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação Geográfica, Lisboa, Instituto Superior Técnico.

Duarte, Fernando (2008), *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

João, Paulo Abel de Almeida (2009), *Modelo Preditivo da Criminalidade – Georeferenciação ao Concelho de Lisboa*, Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa.

Fonseca, F. T. (1997), *Uma Interface para Acesso a Dados Geográficos pela Internet*, Escola de Governo de Minas Gerais, Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro.

Nunes, Sérgio (1999), *A Função do Comando de Esquadra – Gerir, Liderar, Comandar*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Ramos, Constantino José Mendes de Azevedo (2005), *O processo de decisão policial no âmbito da actividade Operacional – Uma Nova Abordagem*, Trabalho Final no âmbito do I e II Cursos de Direcção e Estratégia Policial, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Ribeiro, Tallys António Rodrigues (2002), *Projecto-piloto de um SIG para a Polícia Militar de Meio Ambiente – Estudo de caso em Lagoa Santa – Minas Gerais*, Monografia de especialização em Geoprocessamento, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais.

Santos, Ricardo (2001), *Tecnologias de Informação em Gestão – Sistemas de Apoio à Decisão: Aplicações para empresas industriais*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, Aveiro, Universidade de Aveiro – SAGEI.

Sousa, Paulo (2008), *A implementação de um modelo de gestão por objectivos na PSP: Vulnerabilidades e Potencialidades*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Guerra, Rui Mores (2005), *SIRESP – Concepção, Projecto, Fornecimento, Montagem, Construção, Gestão e Manutenção de um Sistema de tecnologia trunking digital das redes de emergência e segurança de Portugal*, Parecer sobre a componente técnica, Lisboa.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- Constituição da República Portuguesa.
- Lei n.º 20/87, de 12 de Junho.
- Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto.
- Decreto - Lei n.º 81/95, de 22 de Abril.
- Decreto - Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro.
- Portaria n.º 434/2008, de 18 de Junho.
- Portaria n.º 383/2008, de 29 de Maio.

OUTROS DOCUMENTOS

- NEP n.º OPSEG/DEPOP/ 04/03 de 23 de Setembro de 2000.
- Despacho N.º 5/GDN/2003.
- Despacho n.º 20/GDN/2009.
- Plano de Actividades 2011 da Polícia de Segurança Pública.
- Determinação de Chefe do Centro de Transmissões de 28Out1994.
- Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações de 09Mai2003.
- Determinação do Chefe NTI de 06Abr2004.
- Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações de 14Jan2002.
- Determinação do Chefe do Núcleo de Comunicações
- Determinação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação - Secção de Transmissões de 03Mar1998.
- Determinação do Chefe da Central de Transmissões de 09Nov1994
- Comunicando com a respectiva Centro de Comando através da extensão (Extensão 54573).
- Comunicação de Serviço – NTI 805/EXPLOR/2005 de 05-04-2005
- Artº.9º. da O.S. n.º119, de 26/5/76
- Despacho n.º21/83/CG, publicado em O.S. n.º 126-I-83 de 04Ago do COMETLIS
- Informação n.º11/Stm de 95/02/07 pelo COMETLIS
- NEP/AOS/08/01 de 23Nov99 do COMETLIS.
- Despacho de deferimento de C-1 em 28Nov2001 sob proposta Chefe do Núcleo de Comunicações de 28Nov2001.
- NEP n.º OPSEG/DEPOP/04/02, datada de 22 de Março de 2000.
- Comunicação de Serviço n.º 41 da Área de Operações e Segurança/Núcleo de Comunicações de 18Set2002
- Despacho n.º 06/94-OP/CD LX, de 28Jan94
- C.S. n.º 2.230 da Área de Operações e Segurança/Núcleo de Operações de 23Set2002
- Comunicação de Serviço n.º 191/2003/NTI/EXP/OP da AOS/NTI de 24Set2003.
- Comunicação de Serviço n.º 2047 da AOS/COMETLIS de 02Set2002 em cumprimento do Ofício n.º10220 da DNPSP.
- Determinação do Chefe do Serviço de Transmissões de09Nov1994
- Informação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação de 20Mar2003.

- Informação do Chefe do Núcleo de Tecnologias de Informação de 20Mar2003.
- NEP n.º AOS/NO/01/04 do COMETLIS em cumprimento dos Despacho n.º 5/GDN/2003 e Despacho n.º19/GDN/2003.
- Informação NTI/AOS de 01-07-2003.
- Determinação de Serviço do Chefe do NTI de 06 Maio 2003.
- Transcrição da parte operacional da NEP OPSEG/DEPOP/01/06 de 17JUN04 com importância para o CCC.
- Comunicação de Serviço n.º. 0511 05 33001 de 04FEV2005 do Núcleo Informações/Cometlis.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Estrutura Orgânica da DNPS

Anexo B – Estrutura Orgânica da PSP

Anexo C – Alfabético Fonético

Anexo D – Pronúncia Numérica

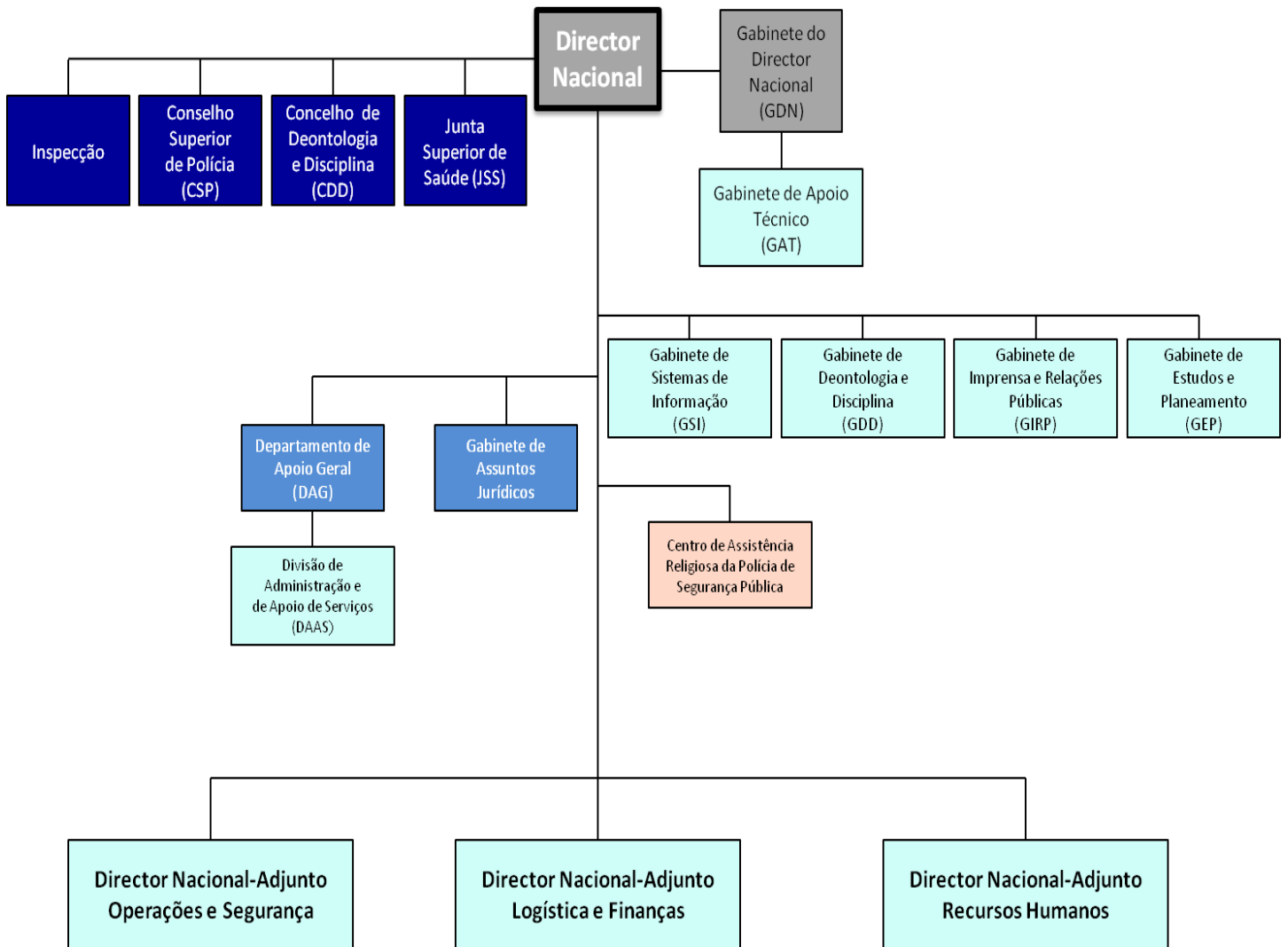
Anexo E – Expressões de Serviço

Anexo F – Tabelas em Excel

Anexo G – Guião de Entrevista

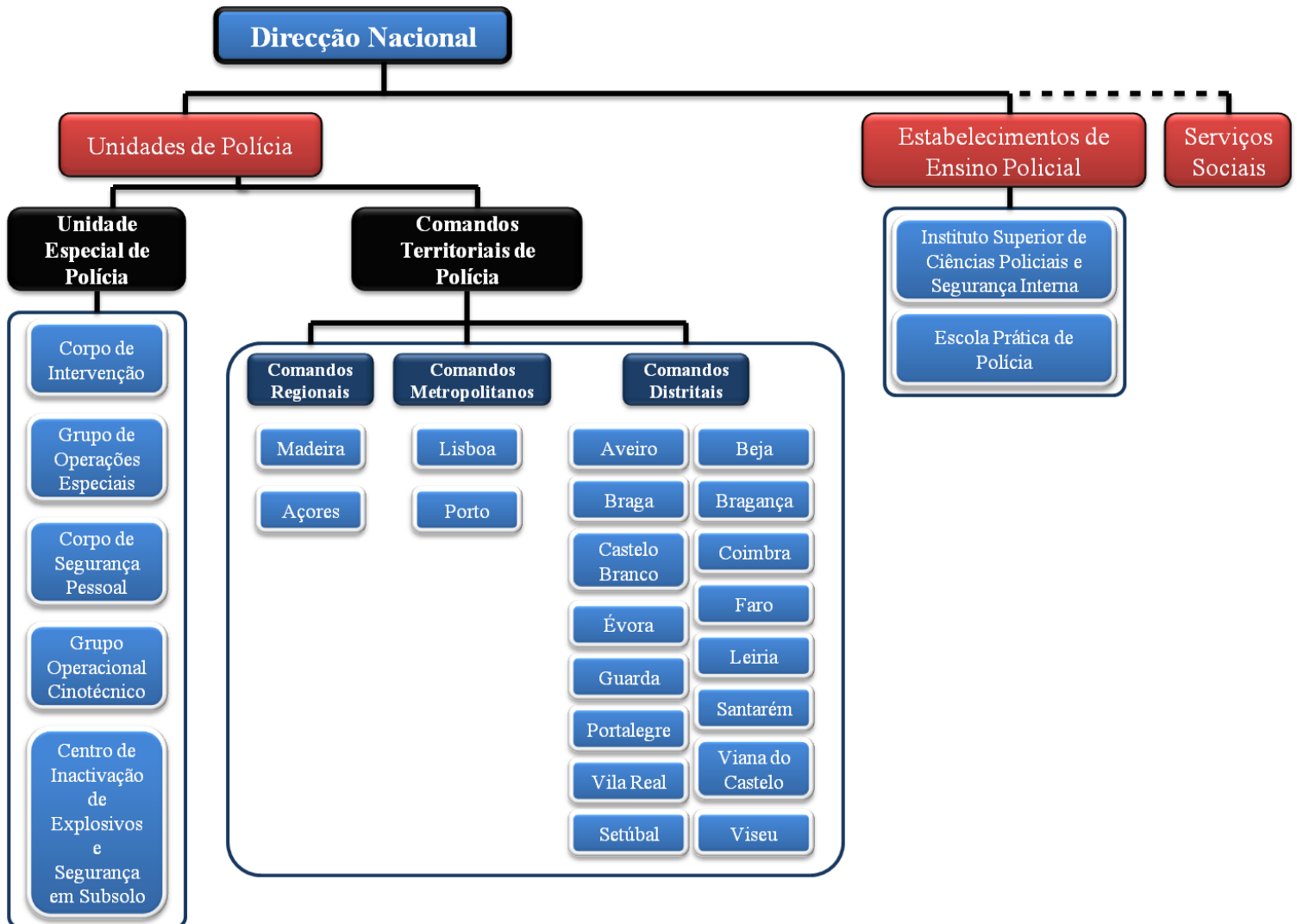
Anexo H – Entrevistas

Anexo A – Estrutura Orgânica da Direcção Nacional



Fonte: Estrutura Orgânica da Direcção Nacional, adaptada do Plano de Actividades de 2011 do Departamento de Estudos e Planeamento - DN/PSP.

Anexo B – Estrutura geral da Polícia de Segurança Pública



Fonte: Estrutura geral da Polícia de Segurança Pública, adaptada do Plano de Actividades de 2011 do Departamento de Estudos e Planeamento - DN/PSP.

Anexo C – Alfabético fonético

Letra	Palavra	Pronúncia
A	ALPHA	AL FA
B	BRAVO	BRA VO
C	CHARLIE	TCHAR LI
D	DELTA	DEL TA
E	ECHO	É CO
F	FOXTROT	FOCS TROT
G	GOLF	GOLF
H	HOTEL	HO TEL
I	ÍNDIA	ÍN DIA
J	JULIETT	DJU LIET
K	KILO	QUI LO
L	LIMA	LI MA
M	MIKE	MAI QUE
N	NOVEMBER	NO VEM BÁ
O	ÓSCAR	OS CÁ
P	PAPA	PA PÁ
Q	QUEBEC	QUE BÉ QUE
R	ROMEO	RÓ MIO
S	SERRA	SI ERRA
T	TANGO	TAN GO
U	UNIFORM	UNI FOR ME
V	VICTOR	VIC TÁ
W	WHISKEY	UIS QUE
X	XRAY	ECSE REI
Y	YANKEE	IAN QUI
Z	ZULU	ZÚ LI

Fonte: Adaptado de documentação facultada pelo Núcleo Sistemas de Informação e Comunicação do COMETLIS.

Anexo D – Pronúncia numérica

Algarismo	Pronúncia
0	<u>Z</u> E RO
1	UM
2	DOIS
3	TRRÊS
4	QUATRO
5	CINCO
6	SAIS
7	<u>S</u> E TE
8	<u>Q</u> I TO
9	<u>N</u> O VE
10	DEZ
13	TREZE
44	QUATRO QUATRO
90	NOVE ZERO
500	CINCO CENTENAS
1475	UM QUATRO SETE CINCO
5000	CINCO MILHARES
160000	DEZASSAIS MILHARES

Fonte: Adaptado de documentação facultada pelo Núcleo Sistemas de Informação e Comunicação do COMETLIS.

Anexo E – Expressões de serviço

Expressão de Serviço	Significado
Tudo depois de	A parcela da mensagem a que me refiro é tudo o que segue a...
Tudo antes de	A parcela da mensagem a que me refiro é tudo o que precede a...
Correcto	O que transmitiu está correcto.
Correcção	Cometeu-se um erro nesta transmissão, esta vai continuar com a última palavra correctamente transmitida.
Algarismos	Suguem-se algarismos ou números.
Eu repito	Vou reter a transmissão.
Eu soletro	Vou soletrar foneticamente a palavra que se segue.
Eu verifico	O que se segue foi verificado a seu pedido e é repetido. Só deve ser usado como a resposta a verifique.
Segue mensagem	Vai ser transmitida uma mensagem que deve ser registada. Transmitida imediatamente após a chamada.
Escuto	A minha transmissão para si terminou e é necessária uma resposta. Transmita.
Transmita	Transmita essa mensagem ao destinatário.
Recebido	Recebi satisfatoriamente a sua última transmissão.
Repita	Repita a sua última transmissão.
Silêncio	Cessar imediatamente todas as transmissões nesta rede. O silêncio deve ser mantido até que seja cancelado.
Silêncio Cancelado	O silêncio foi cancelado. Retomar as transmissões normais.
Fale devagar	Está a transmitir demasiado depressa. Reduza a velocidade de transmissão.
Aqui	Esta transmissão é feita pela estação cujo indicativo segue imediatamente.
Verifique	Verifique toda a mensagem ou parte indicada.
Espere	Sou obrigado a fazer uma pausa de alguns segundos.
Palavra depois de	A palavra da mensagem a que me refiro é a que se segue a...
Palavra antes de	A palavra da mensagem a que me refiro é a que se precede a...
Verifica ao Rádio	Qual é a intensidade/legibilidade dos meus sinais.

Fonte: Adaptado de documentação facultada pelo Núcleo Sistemas de Informação e Comunicação do COMETLIS.

Anexo F – Tabelas do Excel

Tipo de Incidente	N.º	%	Tipo de Incidente	N.º	%	Tipo de Incidente	N.º	%
Abastec-Seguro	1	0,0%	Corte-Linha	11	0,2%	Recusa-Pagamento	21	0,3%
Abertura-Porta	526	8,2%	Desabamento	11	0,2%	Rotura Agua	5	0,1%
Acid-Danos	2	0,0%	Desordem	452	7,0%	Roubo-Furto Estab.	11	0,2%
Acid-Feridos	2	0,0%	Detido	18	0,3%	Roubo-Furto Viatura	3	0,0%
Acid-Trabalho	6	0,1%	Diligência Judicial	20	0,3%	Sequestro	2	0,0%
Agente-Apuros	7	0,1%	Diligências	209	3,2%	Simulacro	4	0,1%
Agente-C-Detido	9	0,1%	Distúrbios	838	13,0%	Súbita	3	0,0%
Agressão	146	2,3%	Estrangeiro Assaltado	65	1,0%	Suspeitos	436	6,8%
ALARME	45	0,7%	EVENTO	13	0,2%	TAXI-Seguro	13	0,2%
Alarme-Tocar	368	5,7%	Explosão	3	0,0%	TAXISTA (Ocorrencia c/	25	0,4%
Alienado	41	0,6%	Incêndio	67	1,0%	Tent-Burla	9	0,1%
Ameaça Bomba	4	0,1%	Indiv-Perdido	30	0,5%	Tent-Suicídio	19	0,3%
Arvore Caída	9	0,1%	Indiv-Retido	225	3,5%	Tent-Violação	1	0,0%
Assalto-Estab	183	2,8%	Internamento Comp.	10	0,2%	Vandalismo	61	0,9%
Assalto-Indiv	210	3,3%	Intoxicação	2	0,0%	Venda Ambulante	1	0,0%
Assalto-Parquímetro	1	0,0%	Inundação	32	0,5%	Viat-Abandonada	34	0,5%
Assalto-Resid	177	2,7%	Manifestação	26	0,4%	Viat-Aberta	28	0,4%
Assalto-Viat	373	5,8%	Objecto Suspeito	10	0,2%	Viat-Apreender	18	0,3%
Atropelamento	2	0,0%	Objecto-Via Rodagem	6	0,1%	Viat-Danificada	37	0,6%
Avaria_Paragem Viat	71	1,1%	Operação Policial	64	1,0%	Viat-Impede	21	0,3%
Barulho	465	7,2%	OUTROS	482	7,5%	Viat-Parque Privativo	1	0,0%
Buraco-Pavimento	4	0,1%	Pedido Auxilio	131	2,0%	Viat-Suspeita	11	0,2%
Cadaver	106	1,6%	Penhora_Arresto	10	0,2%	Violação	4	0,1%
Cerimonia Oficial	1	0,0%	Produto Suspeito	5	0,1%	Violência Doméstica	154	2,4%
Condução Perigosa	12	0,2%	Queda	6	0,1%	Total	6439	100,0%

Tabela 1 – Tipos de Incidentes Policiais

Divisão	N.º	%
1ª Divisão	1402	22%
2ª Divisão	687	11%
3ª Divisão	2282	35%
4ª Divisão	974	15%
5ª Divisão	1094	17%
Total	6439	100%

Tabela 2 – Ocorrências por Divisão.

Duração	N.º	%
0:00 / 0:29	3069	1550%
0:30 / 0:59	1907	963%
1:00 / 1:29	634	320%
1:30 / 1:59	272	137%
2:00 / 2:29	153	77%
2:29 / 3:59	92	46%
3:00 / 3:29	71	36%
3:30 / 3:59	48	24%
4:00 / 4:29	43	22%
4:30 / 4:59	28	14%
5:00 / 5:29	28	14%
5:30 / 5:59	27	14%
6:00 / 6:29	23	12%
6:30 / 6:59	14	7%
7:00 / 7:29	3	2%
7:30 / 7:59	8	4%
8:00 / 8:29	3	2%
8:30 / 8:59	7	4%
9:00 / 9:29	3	2%
9:30 / 9:59	6	3%
Total	6439	100,0%

Tabela 3 – Duração das Ocorrências.

Esquadra	N.º
2ª	196
3ª	180
4ª	193
5ª	203
6ª	254
8ª	181
22ª	195
14ª	80
16ª	109
34ª	263
38ª	78
40ª	157
18ª	358
19ª	285
20ª	356
21ª	230
31ª	301
32ª	27
36ª	49
37ª	96
41ª	211
42ª	216
43ª	52
44ª	101
24ª	186
26ª	241
28ª	305
29ª	47
30ª	195
10ª	314
11ª	284
12ª	200
15ª	167
33ª	129
Total	6439

Tabela 4 - Número de ocorrências por Esquadra.

Hora	N.º	%
00:00 às 00:59	296	4,6%
01:00 às 01:59	312	4,8%
02:00 às 02:59	250	3,9%
03:00 às 03:59	191	3,0%
04:00 às 04:59	158	2,5%
05:00 às 05:59	153	2,4%
06:00 às 06:59	117	1,8%
07:00 às 07:59	107	1,7%
08:00 às 08:59	189	2,9%
09:00 às 09:59	206	3,2%
10:00 às 10:59	285	4,4%
11:00 às 11:59	303	4,7%
12:00 às 12:59	281	4,4%
13:00 às 13:59	295	4,6%
14:00 às 14:59	357	5,5%
15:00 às 15:59	335	5,2%
16:00 às 16:59	315	4,9%
17:00 às 17:59	326	5,1%
18:00 às 18:59	336	5,2%
19:00 às 19:59	342	5,3%
20:00 às 20:59	372	5,8%
21:00 às 21:59	304	4,7%
22:00 às 22:59	310	4,8%
23:00 às 23:59	299	4,6%
Total	6439	100,0%

Tabela 5 – Número de ocorrências por hora.

Data	N.º	%
1-Dez	224	3,5%
2-Dez	188	2,9%
3-Dez	179	2,8%
4-Dez	186	2,9%
5-Dez	255	4,0%
6-Dez	231	3,6%
7-Dez	261	4,1%
8-Dez	236	3,7%
9-Dez	210	3,3%
10-Dez	278	4,3%
11-Dez	268	4,2%
12-Dez	215	3,3%
13-Dez	198	3,1%
14-Dez	181	2,8%
15-Dez	202	3,1%
16-Dez	176	2,7%
17-Dez	246	3,8%
18-Dez	229	3,6%
19-Dez	189	2,9%
20-Dez	179	2,8%
21-Dez	198	3,1%
22-Dez	189	2,9%
23-Dez	207	3,2%
24-Dez	188	2,9%
25-Dez	159	2,5%
26-Dez	171	2,7%
27-Dez	184	2,9%
28-Dez	190	3,0%
29-Dez	209	3,2%
30-Dez	196	3,0%
31-Dez	217	3,4%
Mês de Dezembro	6439	100,0%

Tabela 6 – Ocorrências por dia.

Anexo G – Guião de Entrevista

OBJECTIVOS:

A entrevista que se segue tem como finalidade o auxílio no âmbito da dissertação final de Mestrado em Ciências Policiais denominada: **A Tomada de Decisão no Âmbito da Actividade Operacional: A Gestão das Ocorrências e Incidentes Policiais – O Estudo de Caso do Centro de Comando e Controlo do COMETLIS.**

O objectivo desta entrevista é a recolha de informação junto dos Operadores e Supervisores da Central de Comando e Controlo do Núcleo de Sistemas de Informação e Comunicação do Comando Metropolitano de Lisboa, pois, para a realização da mesma é fundamental a opinião dos elementos que trabalham e vivem a realidade no âmbito da temática em estudo.

Essencialmente pretendemos saber:

- Quais são as vossas funções e como é que as exercem;
- Que formação devem possuir;
- Quais as regras que balizam a vossa actividade, se as existem;
- Como definem a actual gestão exercida;
- Quais as principais dificuldades que sentem;
- Tendo em vista a evolução, quais poderão ser os aspectos a melhorar;
- Quais as vantagens da adopção de novos sistemas de apoio à decisão.

Aspirante a Oficial de Polícia
Luís Camilo

Muito Obrigado pela Vossa Contribuição

Nome:

Função:

Entrevistador:

Data da Recolha:

Grupo I – Operador e a sua actividade

- 1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?
- 2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) Atendendo à sua experiência profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?
- 4) Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

- 5) No seu entender qual é a sua opinião acerca procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?
- 6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?
- 7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?
- 8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?
- 9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?
- 10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?
- 11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

- 12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

- 13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?
- 14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

- 15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?
- 16) Na seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Anexo H – Entrevistas

1- Entrevista ao Sr. Chefe Fernando Ferreira

Nome: Chefe Fernando António Carvalho Ferreira

Função: Supervisor da CCC

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 08/02/2011

Grupo I – Operador e a sua actividade

1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?

Essencialmente muita concentração, muito conhecimento do que se está a fazer, muita informação da área do Comando e muito conhecimento dos meios do serviço fundamentais para exercer cabalmente esta função.

Um supervisor tem a função de supervisionar as ocorrências de relevo e por todo o Comando em simultâneo em contacto. Portanto se houver uma ocorrência de relevo na Divisão da Amadora, todo o Comando deve ficar com conhecimento dessa ocorrência. Outra das funções é a gestão de pessoal, pois cada pessoa tem determinada maneira de pensar e agir face a determinado problema e em último recurso a gestão de meios, apesar desta última parte caber mais ao operador. Por vezes a função do supervisor na gestão de meios é dirimir conflitos que existam, entre os carros que por exemplo chegam a determinada ocorrência que não é na sua área operacional, é necessário o supervisor exercer a sua autoridade.

2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?

Nem todos podem ser e já alguns tentaram vir para a central e foram embora porque não se adaptaram. Em meu entender um operador aqui para a central tem de gostar de trabalhar, sendo esse o primeiro requisito necessário. Segundo é ter alguns conhecimentos de informática, pois isso ajuda bastante. Em terceiro é fundamental gostar de trabalhar em equipa. Não podem ser operadores que gostam de trabalhar, que sejam individualistas e não colaborem com a equipa. São as características fundamentais.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) Atendendo à sua experiência profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?**

A informação é fundamental para os operadores saberem sempre a cada momento, para cada ocorrência o tipo de meios a enviar, dado que a criminalidade vai evoluindo e o Comando tem-se vindo adaptar às várias situações que se vão deparando. Os operadores têm de ter sempre formação para saber quais as equipas que em determinado incidente enviam para o local. E estarem sempre ao corrente das mutações que vão acontecendo com os recursos que temos à nossa disposição, como equipas que vão sendo criadas de novo, equipas que não sendo criadas de novo são as mais indicadas para serem enviadas para o local.

- 4) Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?**

A formação nesta Central é adequada. Os elementos das Centrais Destacadas, por vezes vêm aqui à Central fazer um estágio, sendo a formação dada pelos operadores e pelos supervisores.

Os operadores, antes de iniciarem o estágio, têm uma formação de cerca de 2 semanas, que considero mais ou menos boa, ficando com uma base razoável. Claro que isto é um serviço muito complicado e pela experiência que tenho um operador fica mais ou menos a operar sem limitações ao fim de meio ano e um bom operador ao fim de um ano. É claro que ao longo desse tempo vão fazendo o trabalho com auxílio do supervisor, questionando sempre quando têm dúvidas. Mas depois com a experiência, com as situações que se lhe vão deparando ao longo do tempo vão ficando preparados para qualquer eventualidade. Devo referir que nós estamos sempre a aprender. Na maioria das vezes, lidamos com as situações que não são resolvidas pelo nível inferior.

Esporadicamente chegam-nos situações em que toda a gente fica admirada com a sua forma de resolução, são situações inopinadas e cabe a Central decidir e resolver o assunto. As situações que não são diárias, mas que se verificam com alguma frequência os meios socorrem-se da Central para resolver problemas que não conseguem solucionar.

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

- 5) No seu entender qual é a sua opinião acerca dos procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?**

Há lacunas na medida em que há meios que ainda não estão ao dispor da central, como é o caso das equipas da “Escola Segura”. É uma das situações que o nosso subcomissário está a tentar resolver. E depois as “Equipas de Inactivação de Explosivos” também não estão ao nosso dispor. Por enquanto tem corrido tudo muito bem, no entanto às vezes existe uma discrepância entre o início das ocorrências e a chegada das equipas ao local do incidente. Numa situação real não sei se não será muito tempo para accionar as equipas, pois tem de seguir muita burocracia e numa situação real seria mais vantajoso e rápido desburocratizar o seu accionamento.

Em relação às “Equipas Escola Segura”, por regra geral temos um contacto directo com eles e na medida do possível direccionamos para as ocorrências.

As EIEXSS são as de mais difícil contacto e maior ineficácia de operacionalização, pois o contacto exige um longo caminho a seguir. Em termos de accionamento do meio é o que demora mais tempo.

- 6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?**

No cômputo geral estamos a trabalhar bem. Há situações que devemos tentar melhorar, como o caso referido das EIEXS, o caso das EIR serem destacadas para outros eventos, sem dar conhecimento prévio à Central, só dando esse conhecimento de deslocação para determinado local, no início da ocorrência.

As equipas das EIC deslocam-se para efectuar determinados serviços, sem nos darem conhecimento dos mesmos, só quando há complicação no local é que temos conhecimento que são equipas nossas que se encontra lá. As EIC também têm causado alguns transtornos por nós não sabermos que são eles que estão no terreno.

- 7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?**

É uma decisão complicada. Por vezes não sabemos se os meios que estamos a enviar são os mais indicados para resolver a ocorrência. Mas depois quando nos deparamos com a ocorrência em concreto, verificamos então se o meio é o mais adequado ou não e se for caso disso enviaremos mais meios. .

8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?

Na maioria das vezes os meios enviados ao local resolvem a situação. 10 % a 15% das situações o meio accionado para o local não é o adequado, sendo necessário reforçar com mais meios.

O que pode contribuir para essa decisão não ser a mais adequada é o facto de o incidente não ser bem explorado e retirando-se o máximo de informação. Quando nos chegam incidentes oriundos das esquadras, existe uma grande dificuldade das esquadras explorarem o incidente (pessoas envolvidas, o que de facto se passa, etc).

Costumo dizer aos operadores que o incidente vindo da esquadra em que não sabem nada, e solicitam um carro passar lá porque estão local duas pessoas envolvidas em desordem, não sabendo dizer se há armas envolvidas, porque é que as pessoas estão em desordem, se estão muitas pessoas à volta dos desordeiros (que com a chegada da polícia essas pessoas podem-se voltar contra a polícia), costumo dizer aos operadores que se no incidente a esquadra não souber o que é que se passa em concreto, é escrever que a esquadra não soube informar mais nada acerca do incidente.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

É fundamental a informação que recebemos do terreno, porque se um incidente for bem explorado permite-nos visualizar o que se está a passar. Ora este facto permite enviar os meios mais adequados ao local. Nós não podemos enviar para uma desordem em que estão 400 pessoas envolvidas, os mesmos meios que enviamos para uma em que estão duas ou três pessoas envolvidas. Já tem acontecido desordens que estão envolvidas um grande número de pessoas e são enviados poucos meios, é claro que temos de enviar mais meios

que os que enviamos para pequenas desordens. Portanto se explorarmos bem a comunicação que nos chega, termos uma visualização do que está a acontecer no terreno, ajuda a que nós logo de imediato accionemos os meios mais adequados. Se não tivermos uma percepção exacta não poderemos enviar os meios, enviamos sempre por defeito, e o objectivo é sermos eficazes e o mais célere possível a colmatar a desavença.

Se a informação for escassa, nós pecamos e não enviamos os meios mais indicados. Se tivermos uma informação mais abrangente do que se está a passar, nós analisamos a situação e enviamos logo os meios para o local. Por vezes os senhores Oficiais de Serviço às divisões não entendem qual o incidente que está a decorrer e questionam a central porque é que está a enviar muitos meios ao local e nós temos de dizer o porquê que enviamos aqueles meios e não outros.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

A falta de meios, para enviar a todas as situações que nos deparamos. Por vezes alguns incidentes têm de aguardar por recursos. Em termos de percepção do meio se tivéssemos a percepção de qual era o posto ou postos que num determinado incidente estavam mais próximo do mesmo, uma espécie dum quadro, com a localização dos veículos que andam a rodar era bom, pois por vezes anda um veículo a rodar perto do local da ocorrência e estamos a enviar um meio que está muito mais longe para aquela área. Se tivéssemos essa percepção, eles eram accionados de acordo com a sua proximidade ao incidente.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

Tem uma grande vantagem que é o facto de ser fácil de trabalhar e muito rápido a executar. Para mim são as grandes vantagens. É fácil de aprender a trabalhar e é muito ágil a executar as operações, dando despacho ao serviço que desempenhamos.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

No AIGRIP não há grande coisa a melhorar, a não ser a criação de um meio que agilize ainda mais a maneira como operador cria o meio, ou como o volta a por em serviço.

Em relação ao SEI que também é um sistema com que trabalhamos muito, este em determinadas pesquisas do nome de um indivíduo, este é muito lento.

Talvez se fosse possível efectuar a pesquisa apenas pela data de nascimento e pelo primeiro e último nome e obter logo o resultado seria o mais indicado.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

- 13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?**

Tinha muitas vantagens, porque accionávamos para o local o meio mais próximo do incidente e permitiria visualizar o incidente, nomeadamente o local do incidente em si e ao visualizar esse local, além de enviar o meio mais próximo ficávamos com a noção dos meios que se encontravam à volta e poderiam ocorrer ao incidente se fosse necessário.

Por vezes estamos a enviar um meio que está mais longe e quando temos um mais próximo. E depois no caso de um assalto em que os indivíduos se vão por em fuga, permitia visualizar os locais onde colocar os meios para impedir que eles se pusessem em fuga. São aspectos na minha opinião fundamentais no combate à criminalidade, principalmente violenta.

- 14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?**

Muito bom, pois como disse à pouco logo no início, uma das coisas que beneficia a operacionalidade é ter um conhecimento da área de onde se estão a dar os incidentes. E esse mapa facilitaria imenso, pois via-se em tempo real onde é o incidente e qual a zona envolvente, para que sitio é que os indivíduos se podem por em fuga.

A existência de SMS para desimpedir a Central Rádio era fundamental porque cada vez há mais comunicações rádio e como está pré-determinado que os meios ao chegarem ao local dos incidentes tem de dar a sua chegada, eles não conseguem transmitir porque

não conseguem entrar nas comunicações. E ter por exemplo um sistema de envio de sms a dizer que estão no local, evitava que tivessem de entrar nas comunicações, porque por vezes não dão a chegada ao local porque não conseguem entrar nas comunicações. Depois envolvem-se numa ocorrência passando o procedimento de dar chegada ao local. Caso pudessem dar o seu estado por sms a sua chegada ao local seria fundamental. Havendo um grande volume de comunicações, como na “Cimeira Nato”, e dado que apenas pode comunicar um posto de cada vez, há um avolumar muito grande de comunicações, não podendo dar os postos entrada todos ao mesmo tempo.

Com a adopção desta ferramenta, ou outro sistema que se pudesse mesmo dar o incidente via sms, libertaria o rádio só para situações urgentes, seria bom.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?

Não estão uniformizados! Nós tentamos divulgar que eles nos comuniquem logo certas e determinadas ocorrências. Mas não estão uniformizados. Por vezes perde-se muita informação. Vai lá um posto, depois eles comunicam para cá, depois outro comunica, perdendo-se muita informação e a comunicação não chega rápida, existindo muita dificuldade nas Divisões Destacadas fazer chegar a comunicação a nós. Depois informamos o escalão superior.

16) No seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Desvantagens só a concentração de muitas pessoas a trabalhar no mesmo local. Trazia muitas vantagens, porque assim ficava toda a gente a trabalhar da mesma maneira. Outra vantagem é termos o conhecimento em tempo real do que é que se está a passar, portanto o escalão superior seria informado mais rapidamente.

Outra vantagem é na inter-ajuda que por vezes existe entre Divisões e com tudo concentrado podemos ter uma inter-ajuda muito maior, estávamos dentro de tudo, sem ter de pegar no telefone, questionando o que se passa etc.

Regra geral quando ocorre um incidente de maior vulto tentamos logo controlar via rádio, para estarmos mais rápido possível dentro do incidente.

Outra vantagem seria todos trabalharem com o AIGRIP, tendo uma percepção de tudo o que está a acontecer, sendo uma grande vantagem.

Na minha opinião as Divisões Destacadas não estão a trabalhar com o AIGRIP provavelmente por falta de meios. Eles ainda trabalham à “moda antiga”, como nós trabalhava-mos aqui. Será por falta de meios informáticos, pois os operadores estarão disponíveis. Trabalhar à “moda antiga” só tem desvantagens, não vejo vantagem nenhuma, porque é muito mais lento, é muito mais complicado aceder a consultas, o controlo do incidente obrigava a passar de operador em operador.

O AIGRIP possibilita ao mesmo tempo que os operadores estão a registar a visualização por nós supervisores do que é que se está a passar. E além disso permite quando existe alguma alteração que é inserida no AIGRIP a visualização de imediato visualizar que operador que está a tratar o incidente.

2- Entrevista ao Sr. Chefe Albino Ferreirinha

Nome: Chefe Albino Fernando Gonçalves Ferreirinha

Função: Supervisor

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 08/02/2011

Grupo I – Operador e sua actividade

1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever a sua actividade?

A minha função aqui como supervisor é acompanhar as ocorrências, ver se as ocorrências são bem inseridas no sistema informático, tirar todas as dúvidas que os operadores tenham, zelar pelas instalações, pelo material, ser um elo de ligação com o chefe do núcleo. Na ausência do Chefe divulgar todas as ocorrências que hajam de relevo, a nível do comando de Lisboa.

2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um gestor/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?

Para desempenhar estas funções é necessário em primeiro lugar gostar da função que se desempenha, porque isto não é fácil, exige muita disponibilidade dos operadores, muito empenho e é necessário que eles se sintam interessados pelo trabalho que realizam. É uma função que lida com um grande volume de ocorrências, não há horas mortas, principalmente aqui no 112, quer nas ocorrências da rádio de teor policial e o pessoal tem mesmo de ter formação para desempenhar este serviço.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores de CCC?

3) Atendendo à sua experiência profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?

Eu sempre dei formação, em primeiro para saber quais os procedimentos aqui do núcleo, e sobre todas as determinações do Comando, sobre as normas, as regras, para fazer cumprir as ordens do comando e as do Chefe do Núcleo.

A formação é de tal forma importante, que quando abre convite na ordem de serviço, os elementos que vêm para a central têm um tempo de adaptação ao serviço e tem de demonstrar aptidão para estas funções. Portanto o pessoal tem de ter formação para desempenhar estas funções, e não é qualquer elemento que tem capacidade para desempenhá-la.

4) Qual a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?

Aquilo do que apercebo da realidade deste Central, é que a formação é boa. Eles têm formação teórica e prática boa. Das destacadas houve já alguns deles que já passaram por aqui, no entanto sobre essas divisões, dado que não conheço muito, não me pronuncio. Nem todos os operadores das Divisões Destacadas vêm aqui receber formação.

Grupo III – A actual Gestão dos recursos e dos incidentes policiais

5) No seu entender qual é a sua opinião acerca dos procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Neste momento está a haver uma uniformidade entre as centrais. Antigamente, tal não se passava, mas neste momento penso que já existe alguma uniformização. As nossas Divisões Destacadas, estão a fazer cumprir as determinações do Comando. Nota-se, pelo menos eu, porque gosto de ouvir as divisões destacadas a trabalharem, comprovando que de uma maneira geral estão a cumprir as determinações do comando.

Os procedimentos estão bem definidos, e também não se pode fugir muito às determinações do Comando. E isso nota-se também na forma correcta como as Divisões destacadas estão a trabalhar.

6) Qual a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?

Estamos a trabalhar bem. Aquilo que posso dizer é que em relação aos meios é que temos bastante falta de meios para accionar para as ocorrências. Isso é o que se nota no dia-a-dia, para correspondermos às necessidades das pessoas que solicitam a intervenção policial. É só esse o contra que vejo.

Muitas das vezes quando temos ocorrências que ficam pendentes e demoram tempo na resposta às mesmas, por causa de meios policiais. E devido a isso, nós fazemos um accionamento de acordo com a prioridade e gravidade das ocorrências.

7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?

Isso tem a ver com a criminalidade. Se todas as ocorrências que envolvam desordem, ou por exemplo uma ocorrência que envolva desordem com poucas pessoas e uma outra em que estejam um grupo de indivíduos, é óbvio que eles dão prioridade a esta última.

A decisão dos meios a enviar para as ocorrências tem haver conforme a ocorrência que nos chega. Por exemplo se a ocorrência chega como uma desordem em que não há armas envolvidas (nem brancas, nem de fogo), o operador reage de uma forma. Se tem armas brancas, reage de outra forma e envia outros meios, como EIRs. Se há tiros funciona de outra forma. Tem tudo haver como a ocorrência chega ao operador, efectuando ele a sua avaliação, conforme interpreta a gravidade da situação.

8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?

A primeira decisão que os operadores tomam é enviar o Carro Patrulha (CP). A maioria das vezes é este o procedimento inicial e revela-se eficaz. No entanto tudo depende da forma como as ocorrências chegam até nós. Portanto geralmente é sempre o CP que

avança para o local, é sempre assim, agora tudo dependem da forma como nos chega a ocorrência. Imagine que há armas envolvidas, já não vai só um carro, também vai uma EIR e as BIC.

No caso em que os operadores não têm informação do terreno por exemplo do 112. Tudo dependem da gravidade da ocorrência, mas geralmente envia-se o CP. Muitas das chamadas que caem no 112, são chamadas falsas como sabe e muitas delas não correspondem à verdade, simulando uma realidade. Por este facto a polícia desloca-se ao local. No entanto geralmente o accionamento dos meios é proporcional ao que se passa no terreno. Imagine, quando chega um CP ao local da ocorrência e acha que os elementos não chegam para fazer face à ocorrência aí pedem-nos apoio. No entanto inicialmente, nós enviamos os meios que são proporcionais à informação que nos é dada da ocorrência. Se é uma desordem normal, um problema familiar, chega um carro. Se é uma desordem na rua, em que os grupos não são muito grandes, não há armas envolvidas, não são indivíduos negros, não são aqueles grupos que tem rivalidade basta um CP.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

Sim, a informação que nos chega dos nossos meios no terreno é muitíssimo importante para podermos avaliar a ocorrência em si, e perante essa informação accionarmos os meios mais adequados.

Na exploração de uma determinada ocorrência procuramos saber o máximo de informação. Assim perante a exploração dessa informação nós accionamos os meios. Além de ser importante o que o carro nos transmite, é ainda mais importante a primeira recolha da informação. Quanto melhor a primeira mensagem transmitida, melhor a contribuição para a decisão por nós tomada.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

Essencialmente como já referi anteriormente é a falta de meios policiais.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

É uma aplicação boa, apesar de às vezes estar um pouco lenta. Às vezes bloqueia, existindo a necessidade de efectuar um reset à mesma, sendo necessário esperar 3 a 4 minutos até o sistema reiniciar, mas no fundo acho que é um bom sistema operativo. Portanto sempre que um operador introduz no mesmo a rua, dá sempre a esquadra a que a pertence, a área e como tal acho que está bem conseguido.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

Talvez sendo fornecidos com um novo sistema informático mais rápido, não sei.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?

Se os meios policiais tivessem uma identificação GPS em tempo real facilitaria a sua localização, saber onde é que estavam, de forma a quando recebemos uma ocorrência e temos de accionar um meio, possibilitaria perceber qual é que está mais próximo da ocorrência. Este foi um dos aspectos que se falou à uns tempos, no entanto ou por falta de verbas nunca foi realizado.

Penso que se fossem adoptados diferentes tipos de sistemas isso ajudaria. Por exemplo se os carros tivessem GPS, para nós a nível de accionamento de meios, íamos logo ao carro mais próximo, em vez de nos estarmos a socorrer de um carro da área mas que não estivesse tão perto da ocorrência. Em tempo de ir ao local o GPS era importante.

14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?

Na minha opinião, essas comunicações também são muito rápidas. Eles quando chegam aos locais e dizem o indicativo no local. Por exemplo quando dizem “CSP 21, CPS 33 31 no local”, isso são comunicações rápidas. Se aqui chegar por sms também é bom. Era útil principalmente em grandes eventos, como o “Rock in Rio”, visitas como a do “Papa”. Tudo o que surgir para melhorar é bom.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?

Estão uniformizados pelo menos no que diz respeito aos procedimentos. Uma das coisas que eu tenho reparado é que eles estão a cumprir as determinações do Comando.

Em termos de Gestão em tempo real, nem todos trabalham com o AIGRIP contrariamente ao NSIC. O que lhe posso dizer é que a nível de accionamento de meios policiais elas estão a cumprir o que está determinado. A nível de registo de ocorrências, penso que também estão a registar, mas não no sistema AIGRIP. Algumas estão a registar em livro. Mas era importante uma uniformidade, porque quando nós recebemos aqui as nossas ocorrências via 112 e aquelas de vulto, se eles tivessem o sistema AIGRIP, e conforme são enviadas para nós as ocorrências, o 112 também enviava para as divisões destacadas, ficando tudo registado, como a hora de chegada ao local, tipo de accionamento, como foi resolvido, algo que não acontece, pois eles recebem a nossa informação, via telefone, mas não recebem via AIGRIP aspecto que seria bastante importante eles terem.

Era bom para a nossa supervisão, pois eu só supervisionar a nível de escrita, tendo necessidade de questionar como é que foi resolvida determinada ocorrência.

Se conseguisse ter um controlo global das ocorrências seria melhor para mim e para o Comando, pois ficava tudo registado. No caso de todas utilizarem o AIGRIP, no caso em que eu tinha conhecimento de uma ocorrência às 16H00 passaria à Amadora às 16H01, dando o imediato seguimento à ocorrência. No papel teriam de registar o accionamento do carro, a recepção da ocorrência, se fosse no AIGRIP tornar-se-ia tudo mais rápido.

Este é um dos factos que eu noto, agora a nível de procedimentos de rádio eles estão a cumprir, estão a trabalhar muito bem, principalmente a Amadora trabalha muito bem. Perde no registo das ocorrências por ser em papel, se fosse no AIGRIP dava muito mais despacho, ficando tudo registado nas devidas condições. Pelo AIGRIP, o supervisor

aqui em Lisboa que somos nós e mesmo em relação às Divisões Destacadas apercebíamos-nos como a ocorrência estava a ser resolvida. Assim temos de andar sempre a telefonar a questionar como ficou resolvida determinada ocorrência.

16) Na seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Acho que é vantajoso centralizar, como está agora a funcionar no 112 a nível nacional. Eu acho que se o Comando de Lisboa é uno e independente tendo divisões destacadas e integradas eu penso que uma central de comunicações devia estar centralizada, para fazer face a um número tão elevado de ocorrências ao nível do Comando e para serem devidamente acompanhadas por um supervisor.

A junção tinha vantagem para mim como supervisor, pois apercebia-me como eram resolvidas as ocorrências, de fazer chegar às chefias todas as resoluções de ocorrências de forma mais rápida. Estando elas desagradadas dificulta a operacionalização das ocorrências. A junção na minha opinião não tem desvantagens, a não ser o facto dos elementos das diversas Centrais Destacadas se terem de deslocar para Lisboa.

Em suma, o serviço só beneficiava com a centralização dos serviços da Central de Comunicações.

3- Entrevista ao Sr. Agente Principal Rui Martins

Nome: Agente Principal Rui Manuel Lameirinhas Martins

Função: Operador

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 08/02/2011

Grupo I – Operador e a sua actividade

- 1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?**

Numa primeira instância, um operador faz a gestão de meios operacionais que tem ao seu dispor na sua área, tenta geri-los dentro do que lhe é possível e aconselhável de acordo com as circunstâncias que se lhe deparam. Deve decidir os meios a enviar, o número, a forma e a rapidez de intervenção.

- 2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?**

Um polícia para ser operador, convém que tenha alguns conhecimentos, alguma experiência, que tenha passado por alguns locais, que reconheça a forma de actuação no exterior e que tenha alguma destreza e aptidão física e mental para saber lidar com as situações de stress ao lidar com vários meios.

É necessário em determinadas alturas fixar o meio que está empenhado, isto para ter um controlo rígido dos meios que tem ao seu dispor, para no caso de se esgotarem todos os meios, saber mentalmente qual o meio que ficará disponível mais rapidamente para poder auxiliar. Portanto tem de ser uma pessoa ágil mentalmente, com destreza psíquica suficiente para lidar com as situações, não entrar em stress e não bloquear ao desenrolar toda a sua função.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) Atendendo à sua experiência profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?**

A formação é sempre imprescindível, em qualquer serviço e neste ainda mais, qualquer agente policial que venha para um serviço deste tipo tem de ter sempre formação base, porque tem de ter conhecimento acerca de como accionar, que meios accionar, quais

os meios a seu dispor, o que é que se pode fazer, o que não pode fazer, quais os meios a que se poderá socorrer caso os seus se esgotem.

Tem de ter um vasto e completo conhecimento de todos os procedimentos vigentes, a hierarquia dos procedimentos, tem para isto de haver uma standardização da formação. Depois de tudo isso cada operador vai desenvolvendo os seus mecanismos, embora haja uns parâmetros certos de operação. No entanto cada caso é um caso, e cada operador desenvolve a sua melhor forma de trabalho, adequa-se ao próprio ao serviço, e faz a gestão própria como operador à central.

4) Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?

Nas outras Centrais, penso que não será exactamente a mesma formação. Ultimamente esta Central tem tido algumas formações úteis, que as outras centrais não têm tido. No entanto é de salientar que temos chamado colegas de outras centrais para nos acompanharem, de forma a haver uma uniformização de procedimentos. Seria bom que toda gente de Norte a Sul do país funcionasse da mesma forma. Era útil, pois a polícia seria servida de uma forma uniforme, por exemplo um colega que saísse da EPP, independentemente do local para onde fosse trabalhar, já saberia a forma de operar da Central Rádio, quais os mecanismos que têm de seguir.

Aqui em Lisboa não está tudo uniformizado. As Divisões Destacadas são as que estão mais afastadas de nós. Não quer dizer que trabalhem mal, mas trabalham de forma diferente, pois são locais próprios, como uma outra estrutura, com uma rede diferente. Enquanto a nossa tem uma rede de Divisões totalmente integradas, a deles funcionam de uma forma um pouco isolada, estão ali e têm de se safar. No entanto nós também estamos a ouvir e auxiliamos, no entanto parece que estão um pouco distantes, contrariamente a Lisboa, parece que está tudo muito mais standardizado, é tudo mais fluído, todos nós fazemos o controlo das 5 Divisões e a situação é a mesma para qualquer operador.

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

5) No seu entender qual é a sua opinião acerca procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Os procedimentos em relação à Central operadora estão quase definidos. Há uma zona em que predomina o bom senso, como por exemplo o accionamento de meios à esquadra, o accionamento do carro por parte do Comandante de Esquadra que o tem de ter disponível para as diligências que considera necessárias como por exemplo quando considera que determinado carro tem de estar parado mais tempo em dado local.

Embora haja um conhecimento prévio do Comandante que existe um carro que está ao dispor da central para as suas ocorrências. Agora posso dizer que poderia ser melhorado não nesse campo, porque com as esquadras não há qualquer tipo de problema, o serviço é fluído sem problema algum, existindo sempre uma óptima colaboração. Podia ser melhorado na relação com os outros serviços, no que toca à informação disponível na Central. Não digo informação sensível, mas informação indispensável, porque nós somos gestores de meios. Por exemplo os elementos das brigadas da DIC podem ir fazer uma operação leve, média ou pesada, dependendo da envergadura da operação que vão fazer em determinado sítio. No entanto há sempre o receio da fuga de informação, e como tal não nos é dada a informação.

No entanto acho um supervisor ou um oficial que poderia ter sempre conhecimento prévio e, 10 ou 15 minutos antes poderia informar que vai ocorrer dada situação em tal sítio, com estes equipamentos, com estes meios e tu vais gerir aquilo. É diferente do operador ser apanhado de surpresa e ter de na hora afectar determinados meios, gerando alguma confusão no momento, apesar de nós já termos experiência neste tipo de situações, e rapidamente assumimos a situação, no entanto era desnecessário.

Às vezes poderia haver um melhor encaminhamento, melhor troca de informação, preservando o sigilo da operação, informando a central que se vai fazer uma operação dentro de x minutos, ou que já vamos daqui a uns segundos, para podermos preparar. Pode ser uma operação em algum bairro degradado, que tenha alguns conflitos com polícia, ou que já tenha havido notícia de alguns conflitos. É diferente, eu enquanto operador tiver um conhecimento prévio disso, rapidamente meto uma ou duas EIR, nas orlas ou até de prevenção, não no local para não quebrar o efeito surpresa da operação, mas num local próprio, de forma que estando prontos a avançar estejam em segundos no local da operação, para dar apoio aos colegas que vão fazer a operação. É um dos pontos que poderá vir a ser melhor trabalhado.

Em relação às Destacadas tenho algum conhecimento. Elas funciona tendo como base as regras gerais definidas e enviadas pelo Senhor Comandante do COMETLIS, que estão em vigor e toda a gente sabe que as tem de cumprir.

As Destacadas são um pouco afastadas, ficando um pouco à ordem do seu Comandante de Divisão, que conforme o caso decide de forma diferente. Também estamos a falar de zonas muito sensíveis, que se devem conhecer. Nomeadamente Amadora e Sintra têm zonas muito problemáticas, que é preciso saber lidar com elas.

É preciso saber que meios enviar, se um carro, se uma EIR. É necessário saber lidar com as situações. Mas é diferente, não na forma de operação normal, de gestão da ocorrência, de incidentes, isso é totalmente idêntico e de uma forma ou outra é praticamente igual. O proceder em tais zonas é que por vezes difere.

6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?

A gestão praticada nesta central está bem definida. No que diz respeito aos meios Auto que estão ao serviço da Central, para a resolução das ocorrências, não temos tido grandes conflitos. Existem agora os “Satélites”, que auxiliam bastante quando um carro tem algum tipo de problema em lidar com uma situação no local (todos têm dúvidas e ninguém é dono da certeza), e o satélite ajuda sempre, indo ao local. Mas actualmente temos uma equipa das brigadas ao nosso dispor, temos as secções de piquete. É uma boa gestão por parte do operador que permite colmatar as falhas que possam haver.

As falhas que normalmente podem ocorrer são de esgotamento de meios, porque actualmente enviar para a resolução de determinadas ocorrências só um carro, começa a ser complicado. Porque se for só condutor e arvorado, sem tripulante, o condutor não pode abandonar o carro, e o arvorado terá de ir sozinho à ocorrência. E aí eu posso optar por enviar 2 carros para o mesmo sítio, devido ao conhecimento que tenho que é uma zona complicada. Eles próprios já têm essa noção e rapidamente via rádio se oferecem para acompanhar os colegas nas ocorrências.

7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?

Qualquer ocorrência pode descambar, depende do embate inicial que os agentes encontram quando chegam ao local da ocorrência. Se são recebidos a bem, se a situação está controlada, e por exemplo uma desordem é resolvida rapidamente, no entanto uma pequena ocorrência de ruído poderá trazer muitos problemas. Tudo depende do primeiro

contacto que surge na resolução da ocorrência, a pré-disposição das pessoas que estão lá a aguardar a recepção da polícia e isso é que faz toda a diferença.

No entanto a maioria das vezes é sempre o mesmo meio a ser accionado, salvaguardando aquelas situações em zonas problemáticas, situações essas em que posso não enviar directamente para o local 2 carros, mas enviar um e deixar outro logo atrás por motivos de segurança e para que o pessoal se sinta seguro na sua abordagem e actuação.

8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?

Na maioria das vezes são eficazes. Normalmente accionamos sempre os carros patrulha e eles resolvem as situações. Quando não resolvem, servem logo como um ponto de informação para nós central porque a informação que eles nos dão quando chegam ao local, permite a Central pensar em outro leque de opções, tentando visualizar o que se está a passar no local, o que é que os colegas vão precisar e começar a preparar todo o material necessário para ocorrer à situação.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

Sim, é fundamental. Como por exemplo o número de indivíduos, se há armas se não, se é um bairro problemático, se é um assalto quantos indivíduos são, se tem carros, esse tipo de pormenores. Toda a informação é necessária, porque quanto mais informação se puder dar aos meios em deslocação para o local da ocorrência melhor eles podem actuar quando lá chegarem. Já levam toda a informação necessária para actuarem. E essa informação para nós é boa para afectar os meios adequados.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

Faço o serviço com uma relativa facilidade, pois também já tenho alguma experiência. Pode haver algum bloqueamento momentâneo, por breves segundos, em que me vejo com os carros todos ocupados, e de repente surgem ocorrências e tenho de saber a

quem vou dar e tenho de pensar um pouco mais. Mas não vejo assim nada demais. Talvez assim uma gestão de controlo de stress, seja o maior factor.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

Na minha opinião é uma ferramenta fantástica, pois é extremamente rápida, em que nós precisamos de muita fluidez na informação, não podemos perder muito tempo. É leve, de fácil utilização, portanto tem inúmeras vantagens. Aliás até hoje não encontrei um ponto não favorável na aplicação. Já experimentei outras aplicações, nomeadamente no sistema SEI, fiz parte da equipa de testes da gestão de ocorrências que era para ser implementada no sistema SEI e não é funcional.

Eu até sou uma pessoa com alguma destreza informática e rapidamente faço a inserção dos dados, mas aquela aplicação não é de todo funcional para nós, pois para inserir uma ocorrência demora em média de 2 a 3 minutos. Na gestão de ocorrências Rádio é necessário agilidade, e o outro sistema é carregado com muita informação, enquanto este não, nós temos uma linha de texto, temos os meios accionados enquanto os accionamos automaticamente, sintetizamos, pomos a informação necessária que os carros de forma a quem venha consultar, fique completamente ciente do que é que se passou. É uma ferramenta fantástica, rápida, não quebra, tem sido bastante estável.

Claro que há sempre pontos a melhorar seja onde for. Nesta ferramenta nunca me debrucei na procura desses pontos, mas qualquer ferramenta tem pontos a melhorar. Talvez numa rápida situação, numa localização de uma ocorrência, nós pomos uma ocorrência e vamos diminuir os dados, inserindo o nome da rua, poderia aparecer num outro monitor, uma aplicação semelhante ao googleearth que nos permita visualizar o local da ocorrência. No entanto isso implicava também ter uma boa máquina. Um mapa neste sentido que localiza-se melhor a ocorrência.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

Sistema GPS era importante, pois eu estando a operar naqueles momentos em que os meios se esgotam e surgem mais 2 ou 3 ocorrências e me questiono que meios enviar, rapidamente se levantar a cabeça e tiver um sistema GPS activo eu posso olhar e ver que tenho uma ocorrência em tal sítio, visualizando os meios que tenho lá próximos.

Neste momento tenho que mentalmente tentar decifrar quem mandei para onde e recorrer à minha mente saber onde os tenho, quem tenho e quais enviar para determinado local. Neste caso ficava visualmente acessível. Por exemplo, sei que tenho um patrulheiro que passa despercebido um turno inteiro e está ali a 10 m da ocorrência e seria o meio mais adequado a enviar.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

- 13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?**

Em relação ao sistema de GPS como já falamos é de todo favorável. Em relação ao mapeamento criminal, porque não. Não pode ser algo pesado, mas porque não em determinadas situações ser utilizado.

Por exemplo temos uma rixa, temos uma desordem com x número de indivíduos, o aconselhável seria enviar para uma ocorrência um carro ou 2. Numa outra situação poderia ser enviar um carro e uma secção de piquete. Situações deste género, deve haver regras pré-definidas, claro que dependentes dos meios disponíveis e novamente o operador terá de fazer a sua melhor gestão possível, mas haver uma standardização perante determinado crime, o operador deverá enviar estes meios e aqueles, e a partir daí desenvolver a sua actividade.

Se antigamente havia o procedimento de atribuir indicativos fixos por zonas de patrulhamento, e são poucos os casos que ainda mantêm essa situação, quando antigamente operávamos na Central sabíamos que o giro x de determinada esquadra era num local determinado e conhecido. Isso era útil até certo ponto, saber que pertencia naquela zona ou não. Se soubéssemos à partida seria mais fácil sem dúvida. Até mais fácil inclusive se não tivéssemos outros meios auxiliares, se soubermos que o elemento está com uma situação qualquer aflitiva porque intervém e precisa de apoio, não sabemos onde ele está. No entanto se soubéssemos o local onde estaria com as chamadas zonas de patrulhamento fixas para cada indicativo já reduzimos mais o leque de procura.

Um patrulhamento sem ser aleatório, direccionado para os locais de maior frequência de crimes, onde há um patrulhamento mais visível da polícia, por norma leva a

que os indivíduos que cometem esses crimes nessas zonas, ou param de os cometer, ou se escondam. Permite à polícia um maior controlo, transmite às pessoas uma sensação real de maior segurança, porque saem para a rua, vêm a polícia e segue descontraídas a sua vida.

Hoje em dia faz-se muito o uso do fotograma mental, ou seja, eu quando vim para cá pouco conhecia de Lisboa, só conhecendo as artérias principais. Patrulhei a zona da Amadora, trabalhei lá, conheci como a palma da mão mas é diferente. Vim para Lisboa e tive de aprender a cidade de Lisboa, e como é grande é um pouco complicado. Agora neste momento já consigo ter uma noção quando me dizem o nome de uma rua de a situar, de saber onde ela está, mas isto só se adquire ao longo de um bom tempo na central, de saber, de ir vendo, de se ir interessando.

Aqueles colegas que estão um pouco mais “verdes” nessa memorização de locais, o que fazem é no caso de ter o carro da zona ocupado, é perguntarem ao colega quem devem enviar para determinada rua, pedir opiniões e resolver rapidamente as situações.

Uma ferramenta como o Googlemaps ajudaria imenso mesmo tendo de se efectuar um estudo diário das ruas. No entanto com abertura da internet nesta central é uma ferramenta que por vezes já é utilizada por alguns colegas.

14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?

As designadas comunicações não necessárias como é o exemplo da entrada de serviço através de um sms próprio, pré-definido e que os actuais rádios possibilitam, poderia ser feito, tal como a chegada ao local. A partir daí convém haver um diálogo, um intercâmbio com o operador, para saber toda a restante informação necessária. Mas a entrada de serviço, as saídas, as chegadas ao local, etc, seria bom.

Em situações de grandes eventos, como foi a cimeira Nato, em que todos os elementos envolvidos têm de dar entrada de serviço, provocam uma quebra de segurança, porque involuntariamente estão a impedir a rede.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?

Estão, julgo que estão, por via daquela formação conjunta que tivemos com as restantes Divisões Destacadas, estamos a trabalhar muito próximos uns dos outros, ainda com sensibilidades diferentes, trabalhando da mesma forma.

O AIGRIP não está a ser utilizado pelas Divisões destacadas e eles bem a queriam. Já pediram, já tentaram ter acesso, mas pelos vistos fisicamente não é possível, o que é pena.

16) Na seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Uniformização de procedimentos possibilitaria ganhos em termos de apoio e em termos estratégicos, ganha em larga maioria. É diferente nós estarmos a operar com as 5 Divisões integradas, e estarmos a auxiliar o nosso supervisor, que não pode estar atento a tudo, a controlar as nossas e as exteriores, o que não é fácil.

É difícil, por exemplo estar a ouvir o colega de Sintra, ou da Amadora, é difícil ouvi-lo quando já está em dificuldades, porque já está o acto consumado. Enquanto nós aqui enquanto estamos juntos, lado a lado uns com uns outros, sabemos exactamente o que se passa. Eu sei o que se passa na minha zona, mas o meu colega do meu lado também já sabe o que se passa com o a minha zona, pois está-me a ouvir, e apercebe-se que quando eu começo com uma situação mais complicada, e começa a aproximar alguns meios dessa zona e pode em certos casos reais enviar meios da zona dele para a minha de forma muito mais rápida.

Estando todos a funcionar com o AIGRIP, o supervisor consegue controlar tudo sem estar ouvir, bastando só estar a olhar para o ecrã para controlar tudo. O controlo é melhor e em termos funcionais faz todo o sentido. Para o pessoal do exterior não há perda nenhuma de operacionalidade ou gestão, pois o meio é o mesmo, é o rádio, o meio auxiliar é exactamente o mesmo, o telefone. A única diferença é que em vez de telefonarem para a divisão de Sintra, o telefone é encaminhado para Lisboa nada mais.

Factor de deslocação das Divisões Destacadas para Lisboa – Pode haver conflitos, mas é como eu tenho dito a alguns colegas meus, com quem trabalho algumas vezes nas

Divisões é que pode custar um pouco inicialmente, mas que é uma questão de hábito. O que pode custar fundamentalmente é um pequeno aumento na deslocação para o local de trabalho. Mas ganham em condições de trabalho, em apoio, em ferramentas.

4- Entrevista ao Sr. Agente Principal Pedro Costa

Nome: Pedro José dos Santos Costa

Função: Operador

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 08/02/2011

Grupo I – Operador e a sua actividade

- 1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?**

O operador coordena. A sua função principal é coordenar e gerir meios. Somos nós que os coordenamos e gerimos os meios de uma divisão, carros patrulha, secções de Limas, fazendo a gestão de acordo com o número de elementos que dão entrada nas Divisões. É o operador que coordena e tem de gerir esses meios que são colocados ao seu dispor. Accionar os meios para uma determinada ocorrência, gerindo o tempo que aí permanecem.

- 2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?**

Nem todo o elemento pode ser operador esta é uma actividade que nem todos a podem desempenhar, uma vez que um elemento para estar aqui tem de ter 2 coisas que eu acho muito importantes.

Primeiro tem de saber ser polícia, só um elemento com essa capacidade pode estar aqui, para conseguir avaliar o que se passa lá fora, e saber o que os elementos policiais possam necessitar.

Segundo tem de ser um elemento com uma capacidade de resposta muito grande, não pode ser um elemento que por natureza não seja muito activo, pelo contrário tem de ser muito activo, conjugado com o facto de ser ou não bom profissional faz um bom operador.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) Atendendo à sua experiencia profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?**

Isso é uma das partes em que sou muito crítico, porque a formação aqui dentro deste serviço não digo que é nula, mas é quase nula. Nunca me lembro de ter havido aqui um sistema novo, ou uma formação de rádios, ou mesmo quando foi instalado o AIGRIP, nunca foi dada formação a cada operador.

Inicialmente para ser operador existe um curso de formação, no qual os operadores são colocados ao pé dos mais antigos, e esses elementos é que lhes vão explicar o funcionamento do sistema de accionamento de meios. Essa formação inicial que existe, pouca, é boa porque é dada por norma pelos elementos mais capazes de cada grupo. Os mais novos são colocados ao pé dos mais antigos e aí a formação tem de ser boa. Actualmente a formação é satisfatória e suficiente.

4) Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?

Não têm a mesma formação. Um dos grandes ensinamentos que se teria da Central de Lisboa, derivado do facto das Divisões Integradas estarem todas anexadas aqui tem uma grande vantagem porque desde sempre foi inculcido aqui uma forma de trabalhar que as Destacadas não têm. De controlar (o que não quer dizer que nós aqui andemos quase como com um chicote atrás do elemento), mas consegue-se ter uma forma de trabalhar que as outras divisões não conseguem ter.

Por exemplo na forma de comunicar as outras divisões não seguem à risca aquilo que está determinado, e eu acho que aqui, não por todos os elementos mas pela maioria, isso é levado à risca, o que cria disciplina e faz com que os elementos lá fora andem disciplinados, o que não acontece nas outras Divisões Destacadas.

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

5) No seu entender qual é a sua opinião acerca procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Estão bem definidos e claros, apesar de não serem cumpridos por todos. Está tudo definido, bem como as funções de cada um. Nesta central sempre se pautou pelo facto dos procedimentos estarem sempre bem definidos.

6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?

Nós podemos sempre evoluir, e eu sou um grande apologista de que devemos sempre evoluir. Agora a gestão que é feita é adequada às necessidades do pessoal que anda lá fora.

7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?

A minha forma de falar ao rádio nestes 11 anos que aqui estou, e vou falar da minha experiência, tem sido sempre de um cariz muito próprio. O que é que eu quero dizer com isto, é que a minha situação é sempre normal até ao momento em que há colegas em perigo. Não havendo, qualquer uma das outras situações, seja ela a qual for é sempre tratada na mesma maneira, até mesmo na locução do meio, à excepção de existir elementos nossos em perigo.

8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?

Nós actualmente com o actual sistema não se trabalha melhor e as situações não são mais eficazes, porque às vezes os elementos lá fora não colaboram ou não querem colaborar, porque se isso acontecesse a nossa actuação era muito boa, devido ao facto de ser coordenada.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

Sem dúvida. Qualquer informação tratada no 112 e enviada para mim ou vir de uma esquadra ou de um carro patrulha logo na acção, se for bem trabalhada exigindo que na minha função como operador a acção também seja bem trabalhada, nomeadamente nos meios que são accionados, na rapidez com que os carros chegam ao local. Quanto melhor a informação, melhor a nossa gestão.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

Os elementos no terreno. Não sei porquê e nunca cheguei a perceber, mas criou-se em alguns elementos lá fora, alguns despiques e alguma inimizade, dando-se a entender que o operador impõe a seu belo prazer os procedimentos ao longo do turno, não sendo bem assim. Um operador faz cumprir aquilo que está determinado, agora por desconhecimento e por vezes por desleixo por quem anda lá fora, isso leva a que haja atritos, não só com os “guarditas”, mas também com outros elementos. Às vezes cria-se determinados despiques, às vezes por falta de informação, ou por vezes devido ao facto da informação que vem do nosso Comandante Metropolitano e outras vezes pelo C3, Comandante Operacional, não é levada até eles. Essa informação que chega até nós, não chega a eles e depois cria-se um certo atrito, sendo necessária uma certa diplomacia, na tentativa de dar explicações a esses elementos.

Existem em poucos meios para o volume de ocorrências o que torna os meios manifestamente escassos e insuficientes. Temos uma 2ª Divisão com 3 carros, uma 1ª Divisão com 3 carros, à excepção de uma 3ª Divisão em que trabalham 9 e 10 carros ao mesmo tempo. Não há meios.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

O AIGRIP para mim foi das melhores ferramentas que foram implementadas nesta central. Eficaz, muito fácil de trabalhar e fiável (poucas são as vezes que dá erro, ou que tem de se reiniciar). É muito fiável e rápida. Nós tínhamos aí um que era muito lento no que toca a inserção das ocorrências.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

A única situação que podia ser melhorada, que não sei se é possível, era a possibilidade de fazer o “copy paste” no AIGRIP, ou seja, à dados que estão inseridos numa ocorrência que poderiam ser inseridos noutra interligada, em vez de se estar a escrever tudo outra vez, poderia se seleccionar a informação pretendida e fazer “copy-paste” para a outra ocorrência, acelerando a introdução dos dados.

Eu acho que um para um operador em concreto, a sua missão era facilitada com a intervenção quer do supervisor, quer do comandante em determinadas ocorrências. Conforme o nosso Comandante deu despacho, nós somos coordenadores de meios e gerimos meios. Por exemplo eu numa 3ª Divisão tenho muitos meios, só CP's são 11 sob a minha alçada.

Em determinadas situações o elemento não tem capacidade para escoar o serviço, por vezes um operador chama várias vezes por um carro e esse carro não responde, tendo que accionar outro meio.

Nessas situações, quer o supervisor em primeira instância, quer o nosso Comandante em segunda instância deviam intervir e entrar nas comunicações. Porque isso criava ainda mais um bocado o respeito. Porque ali também é preciso ter um bocadinho o respeito, e muitas vezes não o há.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

- 13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?**

Basicamente por um GPS num carro nós aqui dentro saberíamos com exactidão a localização do elemento. Já se tentou fazer isso aqui à uns anos, numa operação piloto, mas nunca foi implantado.

Para nós e eu falo muito por mim, isso seria excelente, porque quando um carro está numa situação de aperto e esse carro não responde devido a essa situação de aperto, facilmente através de GPS se consegue dar uma localização e prestar apoio a esses elementos. Por outro lado chegou-se à conclusão que a determinadas horas da noite os carros estavam todos juntos, “baldados”. Eu estive 11 anos em Chelas, andei 11 anos no CP e sei que 30% a 40% das respostas que um carro patrulha nos dá não corresponde à verdade. Eu sei perfeitamente que um carro quando me diz que está em determinada rua (Palmira Bastos por exemplo), está dentro da esquadra ou na Divisão.

Em termos de gestão era bastante benéfico pois permitiria controlar os meios de forma mais eficaz como auxílio de um placar, ou monitor para cada central de cada Divisão, em que nessas áreas monitorizasse o carro patrulha ou mesmo as estradas, seria

ótimo. Para além da ginástica mental que possuímos, que nos torna mesmo bons, possuir uma ferramenta dessas seria ainda melhor, sem dúvida. Pois por exemplo numa perseguição, utilizando um carro que vai em perseguição a outro, facilmente se colocava outro CP intersectando o carro perseguido.

- 14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?**

Em relação a isso já sou um bocado céptico. Em termos práticos dar entrada também tem benefícios, pois permite o operador perceber se o rádio que está a ser utilizado está a funcionar ou não em condições. E se não for assim não se consegue saber se aquele posto que acabou de dar entrada de serviço, mas que não o fez via rádio mas sim sms, ficando sem saber se o rádio que ele utilizou para dar entrada de serviço está em condições para ser utilizado durante o turno. O operador tem de necessariamente de saber isso. Porque se não estiver em condições, não pode entrar com aquele rádio, tem de o ir trocar. E via sms acabo por não ter essa percepção.

Eu defendo que a entrada de serviço deve ser feita via rádio, em situações como a cimeira da NATO, em que as entradas de serviço foram cortadas, cada comandante de sector deve comunicar à Central os elementos de que dispõe, sendo essa a única solução.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

- 15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?**

Não estão uniformizados. A rede mais disciplinada é a rede CSP 21 e devia ser um modelo para as outras divisões, incluindo a divisão de trânsito e segurança. A forma de se comunicar e trabalhar, numa divisão de segurança, nada tem a ver com a forma de trabalhar aqui no CSP 21. Eu desconheço um bocadinho a forma de trabalhar das outras divisões, mas pela percepção que tenho não trabalham da forma mais correcta. Nós somos o modelo das comunicações.

Os procedimentos na gestão das ocorrências não estão uniformizados, sendo muito difícil gerir isso. E só vai ficar uniformizado quando um dia juntarem as destacadas todas aqui a Lisboa. Até lá é difícil.

16) Na seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Tem uma grande vantagem, primeiro na forma de se gerir. Existiria uma uniformização na forma de comunicações. Estando tudo junto, haveria uma forma de trabalhar muito melhor do que se estiverem descentralizadas.

Eu acho que todas estão a trabalhar com o AIGRIP, e estando isso é bom, porque por exemplo (embora agora isso não se faça), uma ocorrência de relevo do 112, em vez de estar a comunicá-la aos colegas da Amadora pode inserir a ocorrência aqui e eles trabalharem lá. A desvantagem é a perda de informação, a demora no accionamento de meios. A situação ocorrendo agora e eu se na Amadora tiver acesso às ocorrências introduzidas aqui na Central eu facilmente e com rapidez posso mandar um carro para lá. Senão estiver, perde-se o tempo ao passar para lá a chamada, dar conhecimento a quem lá está.

Independentemente da Divisão, se todos utilizarem o AIGRIP, que é isso que está implementado, apesar de não estar a ser efectuado, efectuando o que acontece com a Divisão e Trânsito, em que as ocorrências são introduzidas são imediatamente enviadas para essas centrais podendo os mesmos dar o imediato encaminhamento.

5- Entrevista ao Sr. Agente Principal João Leitão

Nome: João Leitão

Função: Operador

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 12/03/2011

Grupo I – Operador e a sua actividade

- 1) Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?**

É uma actividade altamente operacional, stressante, agitada, mas muito gratificante quando à distância de “um rádio” se consegue que os meios façam bons serviços.

- 2) Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?**

Qualquer Policia pode ser operador. As características que um operador deve ter, e que penso serem essenciais, são: ser calmo, ponderado, empático, bom comunicador, disciplinado e disciplinador, controlado, concentrado e de boa capacidade de memória.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) Atendendo à sua experiencia profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?**

Uma boa formação deve preparar o operador para as funções que vai desempenhar, nomeadamente, o operador deve sempre ter presente a posição que ocupa e quem representa na rede de comunicações, bem como deve estar bem preparado para saber definir prioridades nas ocorrências.

- 4) Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?**

Actualmente e devido aos esforços conjuntos de todos os intervenientes do serviço, atingiu-se um nível de formação bom, mas há sempre espaço para melhorias.

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

- 5) No seu entender qual é a sua opinião acerca procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?**

Os procedimentos definidos e existentes são os necessários para o bom funcionamento da gestão de meios, tendo de haver a atenção para não haver interpretações pessoais dos procedimentos que podem levar a diferenças nos accionamentos.

- 6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?**

É uma actividade desenvolvida por vezes com muito esforço, derivado a regulares falta de meios, mas sempre com grande espírito de sacrifício para que a função policial seja desempenhada o melhor possível, a tempo e horas, e que a gestão e despacho de meios seja sempre o mais breve proporcional possível.

- 7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?**

Cada caso é um caso, e deve-se partir da situação comunicada, devendo ser accionados os meios policiais tidos por necessários para uma primeira abordagem dos factos e a partir daí o accionamento de outros meios (externos ou não à polícia) que sejam pertinentes para a resolução das ocorrências.

- 8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na**

gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?

Conforme já foi referido, as primeiras decisões colocam-se com o accionamento dos meios em número necessário para abordar as ocorrências face às informações recebidas, principalmente em situações de Incidentes Tático-Policiais de relevo.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

Apesar de muitas vezes descurada pelos meios no terreno, é efectivamente um dos elementos mais importantes na gestão dos meios, pois da informação transmitida com o ponto de situação actualizado (muitas vezes, demais mesmo, quando dão conta dos factos já terá passado muito tempo), depende o accionamento de outros meios, e mais importante ainda, passar a informação para os escalões superiores da hierarquia policial.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

Falta de meios policiais no terreno que comprometem a disponibilidade para acorrerem à resolução de ocorrências (por falta de viaturas ou falta de elementos para preencher as tripulações, por exemplo), falta de comunicações em tempo útil por parte de meios empenhados em ocorrências, falhas nas comunicações.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

Uma boa ferramenta que proporciona velocidade de trabalho, indispensável no CCC-COMETLIS dado o volume de ocorrências para dar despacho.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

Meios disponíveis em número suficiente; consciencialização dos efectivos policiais que devem sempre transmitir informações de imediato ou no mais breve tempo possível, que apesar de haver melhorias nesse sentido nos últimos tempos continua a apresentar deficiências; respeito pelas comunicações sem atropelos, para devido ao volume de situações não haver atrasos no despacho de meios e gestão das ocorrências.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?

Os benefícios, na minha opinião, seriam enormes, pois apesar dos meios estarem afectos a determinada área territorial, com uma percepção visual da localização dos meios, seria possível verificar qual o recurso mais próximo de determinada ocorrência e assim fazer uma gestão mais eficaz e célere.

14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?

Há sempre benefícios, pois qualquer meio ou funcionalidade que sirva a operacionalidade trás sempre mais-valias, contudo teria que haver sempre profissionalismo e a consciencialização do efectivo para não haver lapsos ou esquecimentos no envio dessas mensagens para não comprometer a gestão da ocorrência.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?

Estão uniformizados, mas existem sempre diferenças devido às especificidades de cada Divisão.

16) No seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

A longo prazo as vantagens são evidentes pois vai centralizar toda a informação da rede de comunicações do COMETLIS, e digo a longo prazo pois é certo que com a implementação desse modelo de central, no imediato irá perder-se o conhecimento territorial dos elementos policiais que trabalham nas centrais das divisões destacadas e demorará até que novos elementos tomem conhecimento dessas áreas, não se perspectivando por exemplo que os elementos da Divisão de Cascais se desloquem para as instalações do COMETLIS em Moscavide.

6- Entrevista ao Sr. Agente Principal João Leitão

Nome: Diamantino Francisco Ribeiro

Função: Operador

Entrevistador: Luís Miguel Reis Camilo

Data da Recolha: 12/03/2011

Grupo I – Operador e a sua actividade

- 1) **Na actividade que desenvolve, quais são os aspectos que destacaria como essenciais para descrever essa actividade?**

Meios humanos e materiais. Pessoal melhor preparado para o desempenho de funções em carros patrulha.

- 2) **Que polícia pode, na sua opinião, ser um operador/supervisor de recursos e incidentes policiais? Quais são, no seu entender, as características que um elemento policial deverá ter para desempenhar este tipo de funções?**

Para ser operador rádio, tem de ter, em minha opinião, conhecimentos de “rua”, ter alguns anos de patrulha. Tem de ser responsável, ponderado e acima de tudo lidar bem com o trabalho sob pressão e conseqüente stress.

Grupo II – Formação dos Operadores e Supervisores das CCC

- 3) **Atendendo à sua experiência profissional neste tipo de função, qual é, na sua opinião, o contributo de uma boa formação para a gestão dos meios e ocorrências policiais?**

É um ponto importante. Os meios são escassos e em alguns casos, muito reduzidos. Uma boa gestão é primordial para uma racional utilização dos meios disponíveis.

- 4) **Qual é a sua opinião em relação à formação que é ministrada aos operadores e supervisores das CCC do NSIC e das Divisões Destacadas do COMETLIS?**

Pode sempre melhorar. Embora já seja melhor do que antes, quando a formação era dada a trabalhar. Quanto às Destacadas não tenho nenhum conhecimento sobre a formação dos operadores.

Grupo III – A actual gestão dos recursos e dos incidentes policiais

- 5) No seu entender qual é a sua opinião acerca procedimentos definidos que regem o exercício da gestão/supervisão dos recursos e incidentes policiais nesta e nas restantes centrais de comando e controlo do COMETLIS?**

Os procedimentos não são rígidos. A sua flexibilidade permite adapta-los às especificidades de cada caso, embora respeitando NEP's e determinações em vigor.

- 6) Qual é a sua opinião acerca da gestão da actividade policial realizada diariamente nesta Central de Comando e Controlo?**

Diariamente os meios policiais ao dispor da central rádio, são geridos de forma a rentabiliza-los o melhor possível.

- 7) A realidade policial é muito diferenciada, podendo existir inúmeras ocorrências diferentes. Qual é a vossa conduta no caso em que se deparam com situações semelhantes mas não iguais?**

Os operadores têm de ser versáteis e gerir várias ocorrências ao mesmo tempo. Por vezes têm de ser estabelecidas prioridades, quer seja pela escassez de meios, quer seja por determinada ocorrência, praticamente absorver todos os meios disponíveis.

- 8) Um elemento policial que esteja numa Central de Comando e Controlo na gestão dos recursos e incidentes policiais está constantemente a tomar decisões na gestão desses meios. Qual é a sua perspectiva em relação às primeiras decisões que são tomadas na gestão dos recursos e incidentes policiais no terreno, em termos de eficácia e eficiência?**

As primeiras decisões têm praticamente sempre influência na eficácia e eficiência da resolução da ocorrência. Em minha opinião, a influência da primeira decisão é directamente proporcional à complexidade da situação.

9) Na sua opinião, um dos elementos mais importantes para uma melhor gestão dos meios é a informação que vos é transmitida pelos meios no terreno? Se sim, em que medida?

Sem dúvida. O cidadão comum raramente é preciso na descrição de uma ocorrência. Uns pecam por excesso, por exemplo, muitas vezes deturpam uma discussão entre 2 indivíduos, para uma desordem generalizada. Ou a minimizarem uma desordem na casa do vizinho, transformando-a num barulho. Assim sendo o primeiro meio a chegar ao terreno é que nos dá informações precisas da situação. Por vezes os meios accionados são os adequados, mas, não raras vezes existem rectificações. Umhas vezes são accionados meios mais “musculados” e outras, são retirados, por não serem adequados à situação.

10) Na sua opinião quais são as principais dificuldades com que se depara no exercício das suas funções, dificultando ou impedindo um melhor exercício da mesma?

A maior dificuldade quase sempre é a escassez de meios e a ineficácia dos equipamentos, como por exemplo, a fraca cobertura de rede de algumas zonas e a ineficácia de alguns equipamentos E/R, no interior de espaços fechados.

11) Actualmente o sistema informático em utilização no CCC é o AIGRIP. Qual é a sua opinião acerca dessa ferramenta de auxílio à gestão das ocorrências?

É fundamental. Mas em minha opinião, pode ser melhorada.

12) No seu ponto de vista de operador quais são os aspectos que deveriam ser melhorados de forma a tornar o processo de gestão mais rápido, simples e eficiente?

Os meios ao dispor poderiam ser reforçados, os tripulantes dos CP's, deviam ter mais experiência policial, as chamadas que são provenientes das Esquadras deviam ser triadas, de forma a distinguir o que é ou não serviço de Polícia. Porque quando essa triagem não é feita, envolve o envio de um meio ao local para fazer aquilo que podia e devia ter sido feito pelo telefone.

Grupo IV – Sistemas de Apoio à Decisão como melhoria da gestão das ocorrências

13) Na sua actividade tem de controlar, monitorizar e afectar uma grande variedade e diversidade de recursos em tempo real. Quais seriam, na sua opinião os benefícios em prol da eficácia, eficiência e prevenção criminal, resultantes da adopção de um Sistema Informático de Apoio à Decisão baseado na identificação geográfica, e em tempo real, dos meios no terreno bem como dos locais de maior incidência criminal?

Todas as ferramentas que possam auxiliar numa decisão mais célere e eficaz é sempre bem vinda.

14) Qual seria, na sua opinião, os benefícios para a gestão da actividade policial por vós exercida, se fossem exploradas as potencialidades dos actuais rádios, não só em termos de localização GPS mas também da utilização de sms predefinidos para transmitir às centrais informação de menor importância, como é o caso das entradas e saídas de serviço, da chegada ao local e do término da ocorrência, entre outras, desimpedindo assim a rede de comunicações?

O GPS teria uma importância relevante. A todo momento os meios no terreno estariam a ser monitorizados. Quando fosse necessário seriam accionados os que estivessem mais próximos do local e em caso de um elemento estar em apuros, seria facilmente localizado pelo GPS. Quanto ao SMS, é uma situação que poderia ser implementada a título experimental, uma vez que os equipamentos em uso o permitem.

Grupo V – Uniformização dos Procedimentos e a Centralização das Centrais de Comando e Controlo

15) No seu entender, os procedimentos efectuados pelas diferentes centrais existentes no Comando Metropolitano de Lisboa estão uniformizados? Que implicações poderão ou não trazer?

No meu entender, os procedimentos são basicamente os mesmos.

16) Na seu entender quais são as vantagens e desvantagens se houver, num futuro próximo, uma junção e centralização das centrais de comando e controlo do COMETLIS?

Num futuro próximo as desvantagens serão o desconhecimento do terreno. Mas as vantagens sobrepõem-se às desvantagens. Os meios podem mais facilmente serem articulados se estiverem a ser geridos de um único local