

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Trabalho Individual Final

VI Curso de Direção e Estratégia Policial

Estudo Empírico

**Composição e Organização do Posto de Comando Tático da PSP
Contributos para elaboração de Guia Técnico**

Ana Cristina Neri Correia

Évora, 16 de Setembro de 2024





Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: VI CDEP

Orientador: Superintendente - Chefe
Jorge Alexandre Gonçalves Maurício

Título: Composição e Organização do Posto Comando Tático da PSP.
Contributos para elaboração de Guia Técnico.

Autor: Ana Cistina Neri Correia

Local de Edição: Évora

Data da Edição: Setembro de 2024



Uma orquestra organizada pode tocar uma sinfonia, mas dois mil instrumentos juntos só fazem barulho.

Umberto Eco¹

¹ Leiderfarb, L. (2015, p.33)

Agradecimentos

Ao ISCPSI, em especial ao Senhor Diretor, Superintendente - Chefe Luís Farinha e todos os polícias e funcionários civis, por mais uma vez me terem acolhido e disponibilizado os recursos possíveis, para dar mais este passo académico. Muito obrigada.

O meu sincero e sentido obrigado, ao meu Orientador de Trabalho Individual Final, Superintendente - Chefe Jorge Maurício, pela pronta disponibilidade em aceitar a orientação e celeridade em comentar e orientar os escritos, mesmo com a intensa envolvência profissional que teve neste período de orientação. É uma referência profissional para mim e muito me honrou que tivesse acompanhado esta jornada académica.

Obrigada, aos Camaradas Subintendentes Carlos Cachudo e Subintendente Henrique Figueiredo pela sempre pronta colaboração no acesso a toda a documentação e pelas excelentes comunicações pessoais que enviaram, que definitivamente enriqueceram o trabalho. Este TIF é vosso e de tod@s os (as) camaradas Comandantes Táticos Policiais.

Intendente Mónica Rodrigues, obrigada pelo incentivo e pela força.

Nuno Matos, obrigada por tudo. Será difícil arranjar melhor supervisor para o PCT.

Um obrigado muito especial à Cátia e à Elsa, pela genuína amizade e pela inextinguível ajuda durante os bons e os maus momentos. O caminho, às vezes a descer é muito tortuoso, mas arranjam forma de subir com estilo.

Obrigada, Sandra, por me ajudares a superar limites e fazeres de mim uma pessoa feliz. Se é preciso arranjar um caminho com estilo para subir, é contigo que o encontro e que o faço, por mais difícil e tortuoso que tenha sido a descer.

Resumo

O presente estudo explora e identifica os padrões e relações na estrutura e dinâmica interna do Posto de Comando Tático (PCT) da Polícia de Segurança Pública, com o objetivo de contribuir para uma teoria abrangente sobre a estrutura de composição e organização desta unidade tática.

É um estudo empírico, que recorreu ao método indutivo e de análise de conteúdos para realizar observações específicas e daí formular proposições teóricas.

Os três *corpus* e a análise de conteúdos de ordens de operações, relatórios finais e da ata de *debriefing* da operação policial com estrutura de comando dedicada e o recurso a comunicações pessoais de comandantes táticos experientes na temática, apresentou resultados que permitem uma compreensão teórica nova sobre o tema.

O estudo apresenta *insights* importantes, sobre a composição do PCT, que contribuirão como guia para o Comandante Tático Policial proceder à montagem, ativação e determinar regras de funcionamento eficazes.

Na organização do PCT, são abordados fatores determinantes como a alocação de direitos de decisão, os padrões de interação, a distribuição da informação, a standardização dos processos e as dinâmicas de trabalho das equipas, associada ao emprego da tecnologia, como fundamentais para a eficácia da gestão tática.

Palavras-chave: Eficácia, Gestão de Operações, Polícia, Posto de Comando Tático, Tática.

Abstract

This study explores and identifies the patterns and relationships in the structure and internal dynamics of the Tactical Command Unit of the Polícia de Segurança Pública, with the aim of contributing to a comprehensive theory about the composition and organization of this tactical unit.

It is an empirical study that employed an inductive method and content analysis to make specific observations and formulate theoretical propositions.

The analysis of three corpora, operation orders, final reports, and the debriefing minutes of police operations with a dedicated command and control structure, along with insights from experienced tactical personnel, yielded results that provide a new theoretical understanding of the subject.

From the perspective of operational management effectiveness, the study offers important insights into the composition of the Tactical Command Unit, which will serve as a guide for the Tactical Police Commander in assembling, activating, and determining operational rules.

In the organization of the Tactical Command Unit, key factors are addressed, such as the allocation of decision-making authority, interaction patterns, information distribution, process standardization, and team dynamics, all associated with the use of technology, which are fundamental to tactical management.

Keywords: Effectiveness, Operations Management, Police, Tactical Command Unit, Tactics.

Índice

<i>Resumo</i>	v
<i>Abstract</i>	vi
<i>Índice de Figuras</i>	ix
<i>Índice de Quadros</i>	x
<i>Lista de Siglas e Abreviaturas</i>	xi
<i>Introdução</i>	1
A Importância da Investigação e a Justificação do Tema	1
Delimitação do Objeto de Estudo.....	2
Delimitação do Problema de Investigação e dos Objetivos.	2
<i>I. Estado da Arte</i>	4
1. Contextualização Teórica	4
1.1 O posto de comando tático.	4
1.2 O posto de comando de incidente.....	5
2. A Estrutura Organizacional do PCT.....	7
2.1 Comando e controlo (C2) ou gestão.....	7
2.2 A Gestão eficaz de operações policiais.	9
<i>II. Método</i>	13
1. Design do Estudo	13
2. Participantes	14
3. Corpus	14
4. Instrumentos de Recolha de Dados	14
4.1 Pesquisa documental.	14
4.2 Comunicações pessoais.	15
5. Instrumentos de Análise de Dados.....	15
5.1 Análise de conteúdo.	15
6. Procedimento	16
<i>III. Apresentação e Discussão dos Resultados</i>	17
1. Caraterização das Categorias	17
1.1 Estudo 1.....	17
1.2 Estudo 2.....	21

1.3 Estudo 3.....	22
2. Relação entre Estudos	23
3. Discussão dos Resultados	23
3.1 Composição do PCT	23
3.2 Alocação de direitos de decisão.	26
3.3 Os padrões de interação entre equipas.	27
3.4 A distribuição da informação.	28
3.5 Os sistemas de controlo.....	28
3.6 Tecnologia.....	29
<i>IV. Considerações finais.....</i>	<i>30</i>
<i>Referências</i>	<i>31</i>
<i>Apêndices.....</i>	<i>37</i>
<i>Apêndice A – Pedido de Autorização para Consulta e Citação de Documentos.....</i>	<i>38</i>
<i>Apêndice B - Grelha Categorial: Ordens de Operações</i>	<i>39</i>
<i>Apêndice C - Grelha Categorial: Relatórios Finais de Operações</i>	<i>46</i>
<i>Apêndice D - Grelha Categorial: Ata Debriefing da Operação de Segurança proseguida no âmbito da JMJ</i>	<i>48</i>
<i> Apêndice E - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias de Ordens de Operações</i>	<i>50</i>
<i> Apêndice F - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias de Relatórios Finais de Operações</i>	<i>51</i>
<i> Apêndice G - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias da Ata de debriefing da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ.....</i>	<i>52</i>
<i>Anexos</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 1 - Planta das instalações do PCT da WS 2023.....</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 2 - Planta das instalações do PCT do NOS ALIVE 2024.....</i>	<i>55</i>
<i>Anexo 3 - Planta do Queensland Police Service – State Police Operation Centre</i>	<i>56</i>

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Eficácia de Equipas	12
Figura 2 - Resultados da Categoria O4 Dinâmica de Trabalho de Equipas	19
Figura 3 - Resultados da Categoria R1 PCT	21
Figura 4 - Resultados da Categoria A1 PCT	22
Figura 5 - Maximização da Eficácia da Organização do PCT	26

Índice de Quadros

Quadro 1 - Resultados da Categoria O1 Recursos Humanos/Composição	17
Quadro 2 - Resultados da Categoria O2 Instalações	18
Quadro 3 - Resultados da Categoria O3 Normas de Enquadramento	19
Quadro 4 - Resultados da Categoria O5 Tecnologias	20

Lista de Siglas e Abreviaturas

AC	Avaliação de Conteúdo
ADJCTP	Adjunto do Comandante Tático Policial
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
C2	Comando e Controlo
C2S	Sistema de Comando e Controlo
CCCE	Centro de Comando e Controlo Estratégico
CCCO	Centro de Comando e Controlo Operacional
CCTV	<i>Closed-Circuit Television</i>
CTP	Comandante Tático Policial
CmdtGi	Comandante Gestor do Incidente
DIC	Divisão de Investigação Criminal
DIP	Departamento de Informações Policiais
DT	Divisão de Trânsito
DSTP	Divisão de Segurança a Transportes Públicos
EIR	Equipa de Intervenção Rápida
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GE	Grande Evento
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica
ITP	Incidente Tático -Policial
JMJ	Jornada Mundial da Juventude
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NIP	Núcleo de Informações Policiais
NEP	Norma de Execução Permanente
Op	Ordem de Operações

PCE	Posto Comando do Evento
PCI	Posto Comando Incidente
PCO	Posto Comando Operacional
PCCCOFSS	Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança
PCT	Posto de Comando Tático
PSP	Polícia de Segurança Pública
SEI	Sistema Estratégico de Informação
SSI	Sistema de Segurança Interna
UEP	Unidade Especial de Polícia
UMA	Unidade Móvel de Atendimento
UMAL	Unidade Móvel de Apoio Logístico
UNICRI	<i>United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute</i>
ur	unidade de registo

Introdução

A ciência policial, segundo Valente (2014, p. 18) como se trata de uma “ciência interdisciplinar da comunicabilidade humana e ciência intersubjetiva centrada num conhecimento implica que se centre no estudo da atividade de Polícia.”Ao desenvolver a atividade de Polícia, o conhecimento assenta em campos dinâmicos e multifacetados, integrando *insights* de múltiplas disciplinas, e empenhando a ciência policial em abordagens holísticas e inovadoras para enfrentar desafios comunicativos e cognitivos em diversas esferas da vida humana. Também sobre as ciências policiais, Elias (2022), refere que “são produto da reflexão, análise e pensamento crítico (...) de métodos de investigação sustentados, corroborados e verificados, da experimentação e da análise laboratorial, da comparabilidade de resultados e da observação e estudo científicos no terreno de fenómenos ou de casos específicos”. Inspirado na escola escandinava, continua referindo que as Ciências Policiais “têm por objecto de estudo as três áreas científicas que a seguir se elencam e que, por sua vez, se dividem em linhas de investigação: a Polícia e a sociedade, o trabalho e a organização policial e o policiamento” (p.38). Centrar a investigação no policiamento e, neste caso, na gestão de operações, envolve o estudo da estrutura policial, do comportamento organizacional e das atividades da polícia para alcançar a almejada produtividade.

A Importância da Investigação e a Justificação do Tema

Volvido um ano da Jornada Mundial da Juventude e analisando o intervalo entre outro grande evento que marcou a academia no desenvolvimento do conhecimento, o Campeonato Europeu de Futebol, o Euro 2004, sobressai a importância da investigação e do desenvolvimento do conhecimento no domínio da área científica da gestão de operações e da tática policial.

A inexistência de estudos académicos sobre a tática policial e a atividade que as unidades que integram o teatro de operações desenvolvem na ação de execução da missão policial atribuída, como é o caso do Posto Comando Tático (PCT), justifica o estudo da temática, pela necessidade de consolidar um legado, aos futuros comandantes táticos que tiverem de gerir operações policiais. É primordial desenvolver conhecimento na área do policiamento e do comportamento organizacional, no quadro de intervenção policial do Comando e Controlo (C2) ao nível tático, em operações planeadas com ou sem estrutura C2 dedicada, porque a reconceptualização da segurança interna associada aos grandes eventos

(GE), motivada pelas mudanças sociais e políticas, decorrentes das novas ameaças e riscos, levou a uma “redefinição da missão atribuída às polícias e conseqüentemente à assunção de um quadro conceptual mais alargado e denso” (Lourenço, 2024, p.287).

Como unidade tática ativada para a execução da missão, o PCT na Polícia de Segurança Pública (PSP), é projetado para fornecer um ambiente onde o comando tático e as equipas, abarcam as funções fundamentais da gestão como o planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 1998, p. 3) das operações de terreno, garantindo uma resposta rápida e eficaz à rotina do policiamento ou a situações críticas. No entanto, a eficácia destas unidades táticas e do seu comandante/gestor, pode ser comprometida por vários fatores, incluindo a falta de uma estrutura organizacional clara, falhas na comunicação e uso inadequado de tecnologias avançadas.

Delimitação do Objeto de Estudo

Este trabalho individual final inédito, tem como objeto de estudo a composição e organização dos postos de comando táticos da PSP e visa identificar um padrão para a sua composição e organização ao nível das dinâmicas e comportamentos, que contribuem para a maximização da sua eficácia na gestão de operações.

O PCT na gestão de operações policiais é uma estrutura temporária montada no local de uma ocorrência ou nas proximidades, destinada a centralizar o C2 das atividades policiais desenvolvidas em policiamentos de GE (musicais, religiosos ou tecnológicos) ou outras operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça, estando-lhe acometida a responsabilidade de executar a missão.

Estudos anteriores têm mostrado que a eficácia operacional pode ser significativamente melhorada através da implementação de melhores práticas organizacionais e do uso de tecnologias avançadas (Ratcliffe, 2016), pelo que, pretendemos discutir a relevância teórica e prática do estudo da composição e organização do PCT, para a melhoria da gestão de operações policiais.

Delimitação do Problema de Investigação e dos Objetivos.

Diante da importância crítica do PCT no C2 ou gestão de operações policiais, pela dependência do sucesso policial desta unidade tática na gestão de operações, definimos que esta pesquisa visa explorar e identificar os padrões e relações observáveis na estrutura e organização que contribuem para o desenvolvimento de uma teoria abrangente sobre a eficácia e assim, induzir a composição e organização que cumpra esse desígnio.

A pesquisa centra-se na análise da composição e organização do PCT, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa: quais são os padrões e relações observáveis na estrutura e orgânica de trabalho de um posto comando tático da PSP que podem contribuir para uma abordagem teórica sobre a sua eficácia na gestão de operações?

Como objetivo geral definimos observar e identificar padrões e relações na estrutura e organização interna de um posto de comando tático da polícia, com o objetivo de desenvolver teoria abrangente sobre elementos que influenciem a eficácia, na gestão de operações.

Definimos como objetivos específicos:

- i. mapear a composição do PCT da PSP, identificando as funções e responsabilidades de cada membro dentro da unidade tática.
- ii. examinar a dinâmica de trabalho entre as equipas integrantes e dependentes do PCT durante a gestão da operação, com foco na cooperação.
- iii. investigar as tecnologias em uso na gestão de operações que podem melhorar a comunicação e a tomada de decisão.
- iv. desenvolver teoria que interligue a estrutura, a dinâmica de trabalho, as tecnologias e os padrões observados à eficácia, com o propósito de contribuir para a criação de um guia técnico que oriente as práticas no PCT.

Este estudo está estruturado em quatro seções principais. A seção de revisão da literatura discutirá as teorias e pesquisas existentes com relevância para o nosso objeto de estudo, designadamente a doutrina do C2, da Gestão, da estrutura e comportamento das organizações, normas e procedimentos na PSP, entre outras. A seção de metodologia detalhará os métodos e técnicas utilizados para a recolha e análise dos dados. Em seguida, a seção de apresentação e discussão dos resultados indicará as descobertas da pesquisa, seguida pela seção de discussão, que interpretará esses resultados. A seção de considerações finais sintetizará as principais descobertas do estudo, discutindo as suas implicações práticas e sugerindo direções para futuras pesquisas.

I. Estado da Arte

1. Contextualização Teórica

1.1 O posto de comando tático.

Seguindo a sugestão acadêmica de Elias (2022) ao elaborar um estudo científico em ciências policiais na área científica do policiamento, importa abordar a doutrina adotada pela PSP para responder a um espectro imenso de ocorrências, incidentes táticos, operações complexas em GE ou relacionadas com a atividade de investigação criminal, que integram de forma assídua a segurança pública.

Perseguindo o objetivo geral do nosso estudo, importa transportar conceitos nucleares e por isso a construção terá de ser alicerçada no Posto Comando Tático da PSP, em todas as temáticas que o caracterizam e dinâmicas que o integram, nomeadamente na gestão de operações e doutrina associada.

O PCT aparece no contexto policial quando é referido na doutrina policial da Norma de Execução Permanente (NEP) AULOOS/DO/01/26, que estabelece os Níveis de Comando e Controlo na PSP (Direção Nacional PSP, 2016). Antes desta alusão, apenas havia a referência doutrinária ao Posto de Comando de Incidentes (PCI) associada à gestão de Incidentes Tático Policiais (ITP) e introduzida pelo Sistema de Segurança Interna (SSI), no Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), anexo A, alínea D. 3. e na referência constante, no mesmo plano, nas medidas a implementar em policiamento de GE ou outras operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça (Apêndice 3 do PCCCOFSS), referindo-se aí, à ativação de um posto de comando local, integrando elementos das Forças e Serviços de Segurança e Serviços de Socorro e Emergência. Apesar da referência a este posto de comando local, não é elaborado um protocolo detalhado similar ao do PCI no ITP e não é feita referência à sua composição, organização e dinâmica. Se o PCI, por estar associado aos incidentes tático policiais (ITP) que têm definida uma gestão, registou estudos académicos e doutrinários, sendo de destacar os de Silva (2005), Oliveira (2008) e Ribeiro (2009), entre outros, no que ao PCT se refere, designadamente quando é montado e ativado no policiamento de GE ou outras operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça, inexistem estudos de caracterização e organização.

A NEP, também não explicita a composição e organização, limitando-se a referir que ao nível do comando tático deverá ser assegurado que é montado e ativado no local da operação ou incidente um PCT (Direção Nacional PSP, 2016, p. 4), referindo inclusive nas

atribuições do Comandante Tático Policial (CTP), ações integrantes da doutrina do ITP correlacionadas com a doutrina C2.

Chegados a este ponto, questionamos se a doutrina criada para a imprevisibilidade do ITP, enquanto “ocorrência inopinada e de caráter reativo” (PCCCOFSS, 2006, p. 39), materializada na ativação e montagem do PCI, não poderá, com as devidas adaptações, servir para a montagem e ativação do PCT num GE planejado e “previsível” por materializado em condições especiais²?

Com efeito, enquanto estrutura policial, o PCI e o PCT terão muito em comum, desde logo, na sua natureza itinerante e provisória, no local do incidente, ocorrência ou GE para servir um objetivo, sob o mesmo sistema de C2.

Por ser uma definição abrangente e associada à doutrina NATO, relevante para o tema, transcrevemos a definição americana de posto de comando, como “as instalações que incluem pessoal, equipamentos, sistemas de informação e redes, guiados por processos e procedimentos que auxiliam os comandantes no exercício do Comando de Missão. Os comandantes empregam o posto de comando para ajudar a controlar as operações por meio da continuidade, planejamento, coordenação e sincronização das funções de combate” (Comand Post Organizations and Operations, como citado em Cecil & Butler Jr., 2018, p. 1).

1.2 O posto de comando de incidente.

O PCCCOFSS (2006, p. 50), define o Posto de Comando de Incidente, como o “órgão que congrega os responsáveis pelas unidades/entidades intervenientes, auxiliando o Comandante Gestor do Incidente (CmndtGi) na tomada de decisões e garantindo a implementação das mesmas.”

Por analogia, e embora o PCCCOFSS só refira, a instalação no caso dos GE ou outras operações planejadas de elevado grau de risco ou ameaça, a instalação de um posto de comando local, o PCT instalado nessas operações, congrega os responsáveis pelas unidades/entidades intervenientes, auxiliando o CTP na tomada de decisões e garantindo a implementação das mesmas.

² O *IPO Security Planning Model*, da United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI, 2007, p.8), define GE, como um evento previsível que materializa uma das seguintes condições especiais: popularidade histórica ou política; grande cobertura ou atenção internacional dos media; envolve a participação de cidadãos de diferentes países e/ou grupo de público-alvo; a participação de Vip's e/ou altas entidades; ou um grande número de pessoas, exista potencial de problemas e portanto possa requerer a cooperação e assistência internacional.

Chegados aqui, sabemos que a definição e as referências do PCCCOFSS, para a instalação de unidades táticas PCI e PCT, não se aplicam a ocorrências de rotina, porque essas são geridas na rotina policial, pelos Centros de Comando e Controlo Operacional (CCCO).

O PCT diferirá do Centro de Comando e Controle (CCCO) e do Centro de Comando e Controlo Estratégico (CCCE), integrados na estrutura policial diária, porque conforme refere Tayler (2021, p. 21),” tem uma abordagem holística à segurança da comunidade ou espaço onde estão integrados, uma vez que integram outros serviços de emergência, equipas do evento e, por vezes até do governo local”.

Na contextualização e desenvolvimento da explicitação das competências do CTP, compete-lhe montar e ativar (Direção Nacional PSP, 2016, p.4) no local, um PCT que estará em funcionamento em período coincidente com a duração do GE, com ou sem estrutura dedicada³, em manifestações, ITP, operações de investigação criminal, ou outras.

Consideramos, assim que o PCI e o PCT são estruturas temporárias montadas no local, destinadas a centralizar o C2 e coordenação das ações operacionais. Para isso, é necessário ter infraestrutura, composição e organização. Segundo o PCCCOFSS (2006, p. 50) e Ribeiro (2009), existem condições preferenciais do PCI, que devem ser levadas em linha de conta, relativamente à localização, características e acessos, designadamente: ter um espaço físico, perfeitamente delimitado; ter acesso restrito e privacidade; estar em linha de vista com o incidente e operação; possuir instalações sanitárias; capacidade energética, meios de comunicação ao vários níveis de comando; área suficiente para instalação de Posto de Comando, Centro de Operações, Sala de Briefings, Sala de Refeições e de Descanso, acesso restrito e condicionado a portadores de acreditação, etc.

O PCT, tal como o PCI, é um centro de decisões. É o local onde o CTP, exerce o comando das unidades e subunidades sob sua responsabilidade hierárquica, assistido por uma estrutura, e onde é desenvolvido o controlo do policiamento, ao supervisionar, acompanhar, monitorizar e avaliar as atividades desenvolvidas no teatro da operação.

³ De acordo com a NEP, ocasionalmente para resolver ITP ou para executar operações mais complexas que envolvam a ativação de um número elevado de efetivos e/ou emprego combinado de várias valências ou unidades policiais, pode tornar-se necessário estabelecer uma estrutura de comando e controlo dedicada à ocorrência em concreto (Direção Nacional PSP, 2016, p.5)

2. A Estrutura Organizacional do PCT

2.1 Comando e controlo (C2) ou gestão.

A NEP dos Níveis de C2, tem “um âmbito de aplicação a todas as ações policiais, seja na resolução de ocorrências de rotina, de incidentes de segurança ou na condução de operações planeadas”(Direção Nacional PSP, 2016, p. 1).

Atualmente, o PCT é uma unidade tática, ativada e montada, fora das situações de rotina, para a gestão de operações de GE, podendo também ser ativado para operações planeadas de elevado grau de risco ou ameaça (Apêndice 3 do PCCCOFSS), e.g.: investigação criminal.

A gestão da segurança de GE, segundo Elias (2022, p. 412), passou “a obedecer a princípios de flexibilidade permanente, de forte visibilidade, de baixa ostensividade (...)” e “a apoiar-se em princípios de grande mobilidade, de elevados níveis de tolerância, de intervenção informada e seletiva, de graduação e adequação da intervenção à situação identificada e através da gestão da capacidade de reação a incidentes.”

Segundo Moura (2017, p.16), o enquadramento das ações policiais é efetuado em três níveis de comando e controlo: estratégico, operacional e tático que são comparáveis com o modelo do Reino Unido e ao modelo da NATO. Aliás, a PSP faz referência à doutrina NATO nos documentos operacionais, e.g., a Diretiva Operacional (DIROP) 49/2023, relativa ao policiamento da Jornada Mundial da Juventude (Direção Nacional da PSP, 2023, p.12).

O nível Estratégico, coincide com a Direção Nacional; o Operacional, coincide com os Comandos Territoriais e Unidade Especial de Polícia (UEP); e o Tático, coincide com as subunidades que executam as operações policiais (ao nível de Divisão, Esquadra e Equipa) (Direção Nacional da PSP, 2016, pp. 2-3).

A NEP estabelece nos procedimentos o conceito de Comando, como o exercício de autoridade por parte de um comandante para ordenar, dirigir, coordenar e controlar as ações dos polícias pertencentes às unidades e subunidades sob a sua responsabilidade hierárquica e Controlo como o processo que permite a um comandante/superior hierárquico, assistido pela sua estrutura de comando e controlo, supervisionar, acompanhar, monitorizar e avaliar as atividades desenvolvidas por polícias pertencentes às unidades e subunidades sob sua responsabilidade hierárquica, ou outras forças atribuídas, garantindo o correto cumprimento das ordens, instruções e diretivas. (Direção Nacional PSP, 2016, pp. 1-2).

No cerne destas definições, em qualquer dos níveis de C2, está subjacente a existência de um comandante, unidades e subunidades e uma missão para cumprir.

A definição americana de posto de comando e a doutrina NATO, usam o conceito de Sistemas de Comando e Controlo (C2S) para definir um conjunto de equipamentos, métodos e procedimentos e, se necessário, pessoal, que permitem aos comandantes exercerem o C2 (NATO, 2013, p. 29).

Estas definições vão ao encontro da investigação no centro da gestão de operações, onde a doutrina C2 tem um papel crucial, interessando sobretudo as funções táticas de C2 que ocorrem no PCT, por forma a concluir pela composição e organização que preencha os requisitos de criação de cadeia de valor (Porter, 1996).

Nesta linha, Alberts e Hayes (2006, p.32), referem que “C2 não é um fim em si mesmo, mas é um meio para a criação de valor (e.g.: o cumprimento de uma missão)” e “especificamente, C2 trata de focar os esforços de uma série de entidades (indivíduos e organizações) e recursos, incluindo informações, para o alcançar de uma tarefa, objetivo ou meta”. Esta visão, centra-se na razão pelo qual o C2 (ou gestão) é necessário ou que funções precisam de ser desempenhadas com sucesso, para criar valor. Nesta tese, as funções essenciais de C2 serão de Gestão ao estabelecer intenções, determinar papéis, responsabilidades e relacionamentos, estabelecer regras e restrições, monitorizar e avaliar a situação e o progresso, inspirar, motivar e gerar confiança, assim como, treinar, educar e provisionar (Alberts & Hayes, 2006, p. 47).

Mas não basta haver funções essenciais do C2 para cumprir a missão, quando estas “podem ser realizadas de formas muito diferentes” (Alberts & Hayes, 2006, p. 47), porque as operações atuais, são cada vez mais fluidas e permitem planeamento simultâneo à execução, aproveitando janelas de oportunidade, em que não se fazem “distinções significativas entre processos estratégicos, operacionais e táticos”, o que contribui de forma essencial para o sucesso da organização. Em resumo, operações em que o planeamento e a execução são separados e sequenciais comparados com operações em que são integrados e simultâneos, haverá uma implicação direta na agilidade do C2 (p. 62).

No raciocínio de Alberts e Hayes (2006, p.113), importa por isso, para melhor compreensão das funções de C2 e para a necessidade da doutrina, “que o entendimento englobe a compreensão, ultrapasse a definição corrente e as abordagens alternativas sejam caracterizadas e diferenciadas por três dimensões distintas: a alocação de direitos de decisão, os padrões de interação e a distribuição de informação. Estas dimensões estão interligadas

entre si, orientam a função do C2 e definem o seu espaço” e são determinantes na organização do PCT.

Na perspetiva da produtividade da gestão (de ocorrências, operações ou incidentes), a NEP define um C2 eficaz quando há enquadramento legal para atuação da PSP, comunicação eficaz das ordens, treino e experiência do CTP), controlo dos processos e nos sistemas de informação de apoio à decisão (Direção Nacional PSP, 2016, p.2).

Podemos considerar a função C2 ou gestão como sendo materialmente iguais, desde que Fayol, introduziu o processo de gestão e se referiu à função de planejar, organizar, liderar e controlar recursos, incluindo humanos, financeiros, materiais e informações, para efetivamente alcançar objetivos e metas organizacionais (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2021, p.38) e por isso a gestão de operações eficazes, não sairá destas dimensões. Definiu também seis atividades fundamentais nas operações comerciais, de entre elas a função de administração, que engloba as funções fundamentais referidas, ou seja: o planeamento, a organização, o comando, a coordenação e o controlo, “as quais estão associadas ao trabalho de um gestor, qualquer que seja o nível em que se encontra” (Teixeira, 1998, p.10).

2.2 A Gestão eficaz de operações policiais.

De acordo com o estudo desenvolvido por Tayler,⁴ (2021, p.79), a “estrutura organizacional do centro de operações deve ser um microcosmos da organização para permitir uma tomada de decisões holística através da exposição a todas as capacidades organizacionais”.

O CTP, com a estrutura física do PCT, integrando recursos humanos com especialidades e competências necessárias e equipamentos, será encarregue de executar a missão, através de um processo de gestão. A gestão ou C2 da operação policial, abarcará “quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo” (Teixeira, 1998, p. 3).

De acordo com Teixeira (1998, p. 3), o planeamento pode ser definido “como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo”.

Sotomayor et al. (2021, pp.40-41), refere que organização “é o modo como a autoridade é distribuída na organização, como é que se repartem os recursos e o trabalho pelos

⁴ Simon Tayler (2021), desenvolveu um estudo que incidiu sobre as melhores práticas e lições aprendidas no setor da aviação e aplicou-as para resolver problemas similares no setor da segurança pública com o objetivo de aprimorar a eficácia e a eficiência dos centros de operações da Polícia.

membros da organização de modo que se possam atingir os objetivos”, sendo que “um dos aspetos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos”(Teixeira, 1998, p. 3).

A direção, na moderna conceção de funções de gestão foi substituída por liderar, já que segundo Sotomayor et al. (2021, p. 41), “o fundamental é motivar e orientar os colaboradores da organização no desempenho das suas funções, para que as atinjam de forma mais eficiente e eficaz”. Envolve: motivação, liderança e comunicação ; e, por fim, o controlo “consiste na verificação do cumprimento ou não dos objetivos definidos”.

A gestão eficaz de operações no PCT, será um ciclo dinâmico e interativo entre definir os objetivos e melhor forma de os alcançar; em distribuir os direitos de decisão por forma a ter impacto direto na flexibilidade e na capacidade de resposta; comunicando, motivando e liderando as equipas para os objetivos e supervisionando e monitorizando os processos e os seus resultados fazendo correções aos desvios.

Como refere Torres (2011, pp. 244-245), quando apresenta o modelo de segurança *Just in Time*, existem várias condições que têm de ser garantidas para a eficácia, nomeadamente: cadeia de comando, coordenação e controlo bem definidas; forte mobilidade e versatilidade dos meios; aposta na função “*Intelligence*”; elevado apoio tecnológico às operações no terreno; doutrina técnica e tática operacionais bem clarificadas e experimentadas; elevada qualificação e especialização do pessoal e adoção de estratégias adequadas de gestão do risco.

O decisor (CTP), durante o planeamento, define o conceito de operação e a sua intenção “quanto ao onde, quando e como” pretende concentrar o seu potencial procedendo-se à difusão da ordem de operações. (Ramos, 2005 p. 14). Com a distribuição da Op, estandardiza-se a normas, os objetivos, os resultados e o processo (Mintzberg, 1995).

Como refere Alves (2013, p.53), a ordem de operações (Op) é um *script* e pode ser vista “como um padrão de ação, que nos prepara para as situações a enfrentar, funcionando, também, como um ponto de referência a partir do qual se vai avaliando o curso da ação”.

Schank e Abelson (2001, como citado em Alves, 2013) afirmaram que “um *script* é uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida”.

A Op do GE é um plano estandardizado, onde são comunicadas as decisões do CTP, tomadas até ali, que inclui as tarefas, quem vai fazer, quando, como e onde, sendo sua responsabilidade controlar, verificar se estão a decorrer de acordo com o planeado, introduzir

alterações se necessário, sempre com oportunidade, ou mesmo restabelecer a missão, sendo que, “para obter *feedback* das suas ações, o comandante procede à monitorização da eficácia e eficiência da sua organização” (Ramos, 2005 p.14).

A comunicação e o conhecimento apresentam-se como fundamentais na tomada de decisões. “A tomada de decisão e a comunicação fundam-se na capacidade de manipular conhecimento, ou seja, a capacidade de o adquirir, armazenar, utilizar e distribuir” e embora o processo de comunicação se centre em outros objetivos, certo é que “ ao comunicar o gestor transmite/recebe conhecimento” e por sua vez no processo de tomada de decisão, “o gestor cria conhecimento” (Vieira, 2003, p. 5).

Em contextos operacionais, onde as situações podem evoluir rapidamente, a capacidade de o decisor transmitir ordens (legais, claras, concisas e em tempo útil) de forma eficaz, reside no conhecimento, porque este é “insumo básico do processo decisório” organizacional “sendo indispensável aos decisores dispor de informações confiáveis, adequadas, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes (Magalhães, Dalmau, & Souza, 2014, p. 115).

A gestão eficaz, apresenta outros atores fundamentais no PCT, designadamente as equipas, cujo comportamento organizacional importa abordar, porque comparando a gestão da segurança à área da gestão empresarial, a segurança “ tem que ter uma cultura de qualidade total, ancorada numa elevada qualificação e especialização de todo o efectivo dentro de cada sector” (Torres, 2011, p. 245).

Robbins (2006, p. 213) refere “que se compreende porque as organizações reestruturaram os seus processos de trabalho em torno de equipas, (...) porque buscam a sinergia positiva que permite à organização melhorar seu desempenho (...) por meio do esforço coordenado.”

Acrescenta que “as equipas eficazes possuem certas características comuns” e que são agrupadas em quatro categorias gerais, representadas na figura 2. A categoria do projeto do trabalho, da composição da equipa, dos recursos e outras influências contextuais e das variáveis do processo (Robbins, 2006, p. 217).



Figura 1
 Modelo de Eficácia de Equipas
 Nota: adaptado de Robbins (2006, p. 216)

De entre as categorias de equipas eficazes existentes para a gestão de operações, interessam-nos as força-tarefa ou *task force*, porque são equipas multifuncionais, e “representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos” ou “mesmo cumprir tarefas” (Robbins, 2006, p. 216).

Por fim a tecnologia e os sistemas de informação, desempenham um papel cada vez mais importante na eficácia do C2/gestão. Processos bem definidos para a recolha, análise e difusão de informações permitem que os comandantes tenham uma visão clara e atualizada do teatro de operações. Os sistemas de informação, nesse contexto, são cruciais para a tomada de decisões informadas, permitindo que os comandantes identifiquem rapidamente ameaças, coordenem recursos de maneira eficiente e ajustem as táticas conforme necessário.

II. Método

Apresentamos um estudo empírico, centrado no PCT na sua composição e organização, recorrendo à observação e à experiência prática, fundado na análise e interpretação da realidade existente, realizado com o sentido de expandir o conhecimento e desenvolver novas perspetivas e teorias para compreender o tema.

1. Design do Estudo

Partindo do nosso objeto de estudo, recorreremos à análise de conteúdo, enquanto técnica sistemática para organizar e interpretar textos, e através de uma pesquisa qualitativa, centrada na interpretação e organização de textos de ordens de operações, relatórios finais e de uma ata, extraímos informações significativas e organizámos o conteúdo em termos de temas e padrões (Sarmiento, 2013, p. 53). Após e combinado com o método indutivo, construímos uma teoria ou uma compreensão a partir de dados observacionais, porque este método “considera que o conhecimento é fundamentado na experiência” e “a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta” (Carvalho, 2009, p.86).

O método indutivo “fundamenta num raciocínio baseado na experiência, que parte do particular para o geral”, dividido em “três etapas: observação dos fenómenos, descoberta da relação entre eles e generalização da relação” Sarmiento (2013, p.8).

Neste contexto de estudo, a análise de conteúdos e a abordagem indutiva permitiu uma análise aprofundada e bem estruturada dos dados qualitativos, ajudando a descobrir novos padrões e a desenvolver uma compreensão teórica robusta sobre a eficácia policial na gestão de operações.

Ao considerar a centralidade do nosso estudo, iniciámos com uma pergunta de pesquisa, a rutura com o “preconceitos e falsas evidências” para o mais exatamente possível definirmos o que pretendíamos saber, elucidar e/ou compreender (Quivy & Van Campenhoudt, 1998, p.26). A pergunta que nos guiou foi: quais são os padrões e relações observáveis na estrutura e orgânica de trabalho de um PCT da PSP que podem contribuir para uma abordagem teórica sobre a sua eficácia na gestão de operações?

Com o propósito de responder à pergunta de pesquisa e com o objetivo geral de explorar, observar, identificar padrões e relações na estrutura e organização interna de um PCT da polícia, e com os objetivos específicos, já elencados na nota introdutória, pretendemos desenvolver uma teoria abrangente sobre como esses elementos, dentro do PCT, influenciam a eficácia da gestão de operações e enriquecer a temática em estudo, fornecendo contributos válidos para um guia técnico.

O percurso do estudo desenvolveu-se em três linhas de investigação: na revisão de literatura que suportou o estudo em dissertações, obras literárias, ensaios, artigos científicos, apresentações e legislação; em três *corpus* de documentos que integraram a análise de conteúdos e em comunicações pessoais de especialistas no comando tático de operações policiais, intervenientes nas operações selecionadas.

2. Participantes

Atendendo a que o PCT é instalado e ativado em GE interessou-nos aferir os padrões dessa realidade centrando-nos em operações policiais de três GE e nos seus intervenientes.

3. Corpus

Bardin (1977, p. 122), refere que “o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, pelo que, a seleção dos documentos é fundamental para a investigação.

A pesquisa de documentos iniciou suportada pela conceptualização teórica inicial, concebendo os nossos três *corpus* ao proceder à seleção qualitativa de documentação que respeitasse as regra de relevância, homogeneidade e sincronicidade, fulcrais na aplicação das ciências sociais à investigação (Bauer & Gaskell, 2002, pp. 55-56).

4. Instrumentos de Recolha de Dados

4.1 Pesquisa documental.

Recorremos às Op realizadas no planeamento, antes das operações, aos relatórios finais, realizados depois e uma ata de *Debriefing*, tendo agrupado os documentos nos seguintes *corpus*:

Corpus 1 - Op de três GE com lotação superior a 50.000 pessoas, representando espetáculos de natureza cultural, tecnológica e religiosa, de elevada complexidade.

Corpus 2 - Relatórios finais dos GE integrantes do *corpus 1*.

Corpus 3 - Ata de *Debriefing de um dos GE integrantes o corpus 1 e 2*.

O processo de construção do *corpus* foi uma pesquisa qualitativa cíclica, logo, requereu um critério para o seu fim e saturação, pelo que, “investigaram-se diferentes representações, apenas até que a inclusão de novos estratos, não acrescente nada de novo” (Bauer & Gaskell, 2002, p. 59).

4.2 Comunicações pessoais.

Além da análise de conteúdo dos dados recolhidos, o estudo incluiu comunicações pessoais, enviadas entre 13 e 19 de Julho de 2024, aos Comandantes Táticos especialistas na área de ativação e montagem do PCT e envolvidos no comando tático das operações policiais, selecionados na presente investigação. As mensagens incluíam auscultação sobre a composição e a organização do PCT e solicitações de *feedback* e melhoria. As respostas foram recebidas em formato digital e usadas para enriquecer a discussão dos resultados, oferecendo *insights* adicionais e validar os resultados preliminares. Foram citadas no texto como comunicações pessoais de acordo com a norma APA.

5. Instrumentos de Análise de Dados

5.1 Análise de conteúdo.

As Op, relatórios finais e Ata, recolhidos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo (AC), conforme proposto por Bardin (1977). A AC é uma metodologia de pesquisa qualitativa, que consiste na aplicação de uma técnica que permite descrever e interpretar o conteúdo de documentos, “no desenvolvimento de investigações que pretendem esclarecer em riqueza de detalhes o fenómeno social estudado” (Cardoso, Oliveira & Ghell, 2021, p. 110).

Segundo Bardin (1977), a diferentes fases da AC organiza-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados.

Na pré-análise da AC, procedeu-se à escolha dos documentos, a que dedicámos a pesquisa à leitura e escolha de matérias de acordo com os objetivos de pesquisa. As regras da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência, foram respeitadas. Procedemos à formulação dos objetivos para análise, à referenciação dos índices, elaboração de indicadores e à preparação do material, para análise (Cardoso et al., 2021, p. 104).

Numa segunda etapa, procedemos à análise do material, transformando o material recolhido, em codificações. O processo de codificação dos materiais, implica que se identifique o material da amostra recortada.

Para fazer a codificação foi “necessário escolher as unidades de registo e de contexto (conforme o caso), as regras de contagem dos elementos e das categorias“(Cardoso et al., 2021, p. 106).

Foram selecionadas um conjunto de categorias boas, por terem as seguintes condições: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a fidelidade, e a produtividade (Cardoso et al., 2021, p.108).

Chegados ao tratamento dos resultados obtidos e interpretação, Bardin (1977) esclarece que a proposta para o método de AC consiste em descobrir por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, um sentido não explícito.

Cardoso, et al. (2021, p.109) referem que “o processo de análise do material pesquisado resulta na enumeração e na sistematização das características de seus elementos” e “como resultado do processo de descrição é produzido um texto síntese para cada uma das categorias, de modo a expressar o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise”.

6. Procedimento

As conclusões da AC têm atributos de fiabilidade e validade (Sarmiento, 2013, pp.60-61).

Depois da codificação desenvolveu-se um procedimento estatístico simples, descritivo e que permitiu “estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise” (Cardoso et al., 2021, p. 109), para então se tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

As comunicações pessoais por e-mail foram documentadas com detalhes sobre a data e o conteúdo das respostas e foram armazenadas de forma segura.

III. Apresentação e Discussão dos Resultados

1. Caracterização das Categorias

1.1 Estudo 1.

Este estudo incidiu nos documentos de planeamento e nas diretrizes iniciais para as operações, materializadas nas quatro ordens de operações, que codificámos com a letra O, seleccionadas para análise. Dividimos o estudo em cinco categorias e trinta e uma subcategorias, descritas no Apêndice B.

A categoria O1 Recursos Humanos/Composição, foi subdividida em 18 subcategorias.

No quadro 1, apresentam-se os resultados da análise com a distribuição das unidades de registo (doravante ur) pelas respetivas subcategorias e ordem de frequência.

Quadro 1

Resultados da Categoria O1 Recursos Humanos/Composição

Subcategoria	Und. Registo	Ord. Freq.	Exemplo de Unidade de Registo
Comandante Tático do Policiamento	12	1.º	(O1.10) "Comandante Tático do Policiamento - Comandante da Divisão Policial..."
Adjunto do CTP	7	2.º	(O1.2.2) "...sendo substituído nas suas ausências pelo Adjunto do Comandante de Divisão."
Supervisor do PCT	7		(O1.3.3) "Supervisor do PCT - Permanece no interior do PCT..."
Operador Rádio/Fita do Tempo	6	3.º	(O1.4.3) "1 Agente (Operador de Comunicações)" - (O1.4.4) "1 Agente – (Fita do Tempo)"
Apoio e Logística	6		(O1.5.6) "UMAL - 2 Agentes por turno."
DT	6		(O1.7.2) " que sejam nomeados representantes da ...DT...para integrarem o PCT..."
DIC/EIC	6		(O1.8.1) " Que seja nomeado um Chefe da ...DIC para integrarem o PCT..."
UEP	6		(O1.9.5) "UEP - Apresentam-se ao Comandante Tático do Policiamento..."
NIP	5		4.º
Administração Local/Central	5	(O1.18.1) "Representante da Câmara Municipal de Lisboa (CML)"	
DRONES	4	5.º	(O1.10.2) "Sob o comando de Delta 22 operam VANT (Drone)..."
Forças Armadas	4		(O1.15.2) "...debelada junto do focal point nomeado pela AAN junto do PCT"
Proteção Civil	4		(O1.16.1) "Representante da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC)"
Apoio e Emergência médica	4		(O1.17.2) "Representante do Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM)"
DSTP	2	6.º	(O1.6.2) " que sejam nomeados representantes da ...DSTP, ...para integrarem o PCT..."
DIP	2		(O1.11.3) "DIP - CCTV: Operador Câmaras PSP"
Segurança Privada	2		(O1.13.1) "... vão estar em permanência, representantes (...segurança privada...)"
Promotor	2		(O1.14.2) "Representante do Comité Organizador Local (COL)"

Legenda: O quadro apresenta a distribuição da categoria O1 Recursos Humanos/Composição pelas subcategorias e respetivas unidades de registo dispostas por ordem de frequência.

Verifica-se a presença permanente dos recursos e valências, em todas as Op das subcategorias de recursos, indicados até à 5ª posição.

A categoria O2 Instalações, foi subdividida em seis subcategorias.

No quadro 2, apresentam-se os resultados da análise com a distribuição das ur pelas respectivas subcategorias e ordem de frequência.

Quadro 2

Resultados da Categoria O2 Instalações

Subcategoria	Und. Registo	Ord. Freq.	Exemplo de Unidade de Registo
Sala PCT	6	1.º	(O2.1.1) "...é ativado um posto de comando tático (PCT) no local da operação..."
Sala Coordenação Geral/PCE/PCO	6		(O2.2.2) "Sala coordenação geral todas as entidades"
Sala de Apoio e Logística (UMA/UMAL)	5	2.º	(O2.5.5) " Solicita 60 coletes de alta visibilidade,...para colocar na UMAL."
Sala de Briefing	4	3.º	(O2.4.1) "comparece... para realização do briefing e/ou das rendições..."
Sala de Refeições	3	4.º	(O2.6.1) "Copa"
Sala de Reuniões/Crise	1	5.º	(O2.3.1) "Sala de crise"

Legenda: O quadro apresenta a distribuição da categoria O2 Instalações pelas seis subcategorias e respectivas unidades de registo dispostas por ordem de frequência.

Verificamos a existência de vários espaços (salas ou viaturas), destinados às instalações do PCT ou a dar-lhe apoio. As viaturas móveis, que servem de apoio como “salas” periféricas ou avançados ao PCT, são e.g., a Unidade Móvel de Apoio Logístico (UMAL), que tem dupla utilização: atendimento e apoio logístico.

Em todas as Op em análise, aferiu-se a existência, das instalações referidas até à 4ª posição, pelo que, apenas as salas de reunião/Crise, não são comuns em todos os GE.

A Categoria O3 Normas de Enquadramento, que foi subdividida em duas subcategorias.

No quadro 3, apresentam-se os resultados da análise com a distribuição das ur pelas respectivas subcategorias e ordem de frequência.

Quadro 3

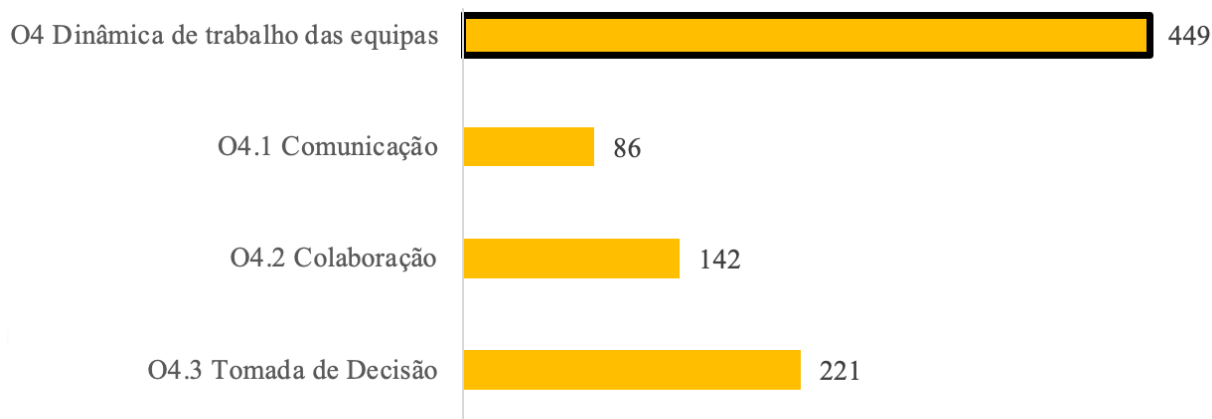
Resultados da Categoria O3 Normas de Enquadramento

Subcategoria	Und. Registo	Ord. Freq.	Exemplo de Unidade de Registo
Normas Internas da PSP	19	1.º	(O3.2.1) " NEP OPSEG DEPOP 01 05: Limite ao Uso de Meios coercivos..."
			(O3.2.2) " ...NEP OPSEG DEPOP 01 09: Sistemas de Alerta - Estados de Segurança..."
			(O3.2.11) " NEP AUOOS/00/01/26, de 22NOV...Níveis de Comando e Controlo na PSP..."
			(O3.2.12) " NEP AUOOS/00/01/27, de 15JAN:...Concetualização, enquadramento e operacionalização..."
Leis Gerais	16	2.º	(O3.1.2) "... Lei de segurança interna..."
			(O3.1.6) "... Lei n.º 95/2021 de 29dez, regula a utilização...sistemas de videovigilância..."
			(O3.1.10) "... Código penal..."
			(O3.1.15) " Despacho conjunto MAI/MJ, n.º 13443/2022...Atribuição ao (SSI) das competências de controlo e articulação das forças e serviços de segurança (FSS) na JMJ."

Legenda: O quadro apresenta a distribuição da categoria O3 - Normas de Enquadramento pelas subcategorias e respetivas unidades de registo dispostas por ordem de frequência.

Verifica-se um registo de ur similares nas subcategorias, contudo totalizam um registo expressivo de normas enquadradoras.

A categoria O4 Dinâmica de Trabalho de Equipas, foi subdividida em três subcategorias, O4.1 Comunicação, subcategoria O4.2 Colaboração e subcategoria O4.3 Tomada de decisão, representadas na Figura 2.



Legenda: A coluna com contorno a preto refere-se à categoria, cujo valor é a soma das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno trata-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Figura 2

Resultados da Categoria O4 Dinâmica de Trabalho de Equipas

A categoria O4 Dinâmica de Trabalho de Equipas refere-se aos padrões de interação, comunicação, e comportamento que ocorrem com a equipa ou grupo de trabalho que podem

influenciar fortemente a eficiência, a moral e o seu desempenho geral. Esta categoria materializa as relações internas e externas das equipas do PCT, na gestão de operações.

O registo da subcategoria de O4.1 Comunicação, refere as ur registadas com informações que são partilhadas dentro da equipa e entre a equipa e serve como folheto informativo, de apresentação do evento e da informação relevante para a segurança. Enquadra as equipas de segurança com o *core business* da missão, e.g.: (O4.1.4 _entre as 17h00 e as 20h00 decorrerá a cerimónia de abertura estando prevista a presença de um grande número de convidados entre os quais altas entidades).

A subcategoria O4.2 Colaboração, indica as ur que representam a forma como os membros da equipa trabalham juntos para alcançar os objetivos comuns, e.g. (O4.2.137_a EVAR ou EIR auxilia...das revistas pelos ARE's em caso de reforço.

A subcategoria O4.3 Tomada de decisão, regista quem toma decisões, como estas são tomadas e implementadas dentro da equipa e é a mais expressiva, porque analisamos Op e consequentemente as ur representam tomadas de decisão antecipadas ao início da operação, e.g. (O4.3.77_No dia ... o Posto de Comando tático é ativado a partir das 09:00).

A categoria O5 Tecnologias, foi subdividida em duas subcategorias.

No quadro 4, apresentam-se os resultados da análise com a distribuição das ur pelas respetivas subcategorias e ordem de frequência.

Quadro 4

Resultados da Categoria O5 Tecnologias

Subcategoria	Und. Registo	Ord. Freq.	Exemplo de Unidade de Registo
Tecnologias Comando, Controlo e Comunicação	37	1.º	(O5.1.22) " Todo o efetivo empenhado opera no grupo de conversação SIRESP..."
			(O5.1.14) "...devem apresentar-se equipados com E/R dotado de auricular .."
			(O5.1.16) " Foi criado no SEI o grande evento "
			(O5.1.35) " 5 Computadores portáteis com ligação à RNSI e internet..."
			(O5.1.38) "25 Auriculares, para E/R SEPURA."
Tecnologias Segurança, Monitorização e Vigilância	34	2.º	(O5.2.5) "... com recurso a detetor de metais (raquetes)..."
			(O5.2.6) "...devendo ser encaminhadas para o RX as malas de viagem e grandes dimensões..."
			(O5.2.15) "...interditar o espaço aéreo a aeronaves civis pilotadas remotamente (drones)"
			(O5.2.26) " Utilização de CCTV policial, câmara instalada num poste exterior"
			(O5.2.30) "...levantamento e entrega, de 15 ouriços de ferro e carris anticarro..."

Legenda: o quadro apresenta a distribuição da categoria O4 Tecnologias pelas duas subcategorias e respetivas unidades de registo dispostas por ordem de frequência.]

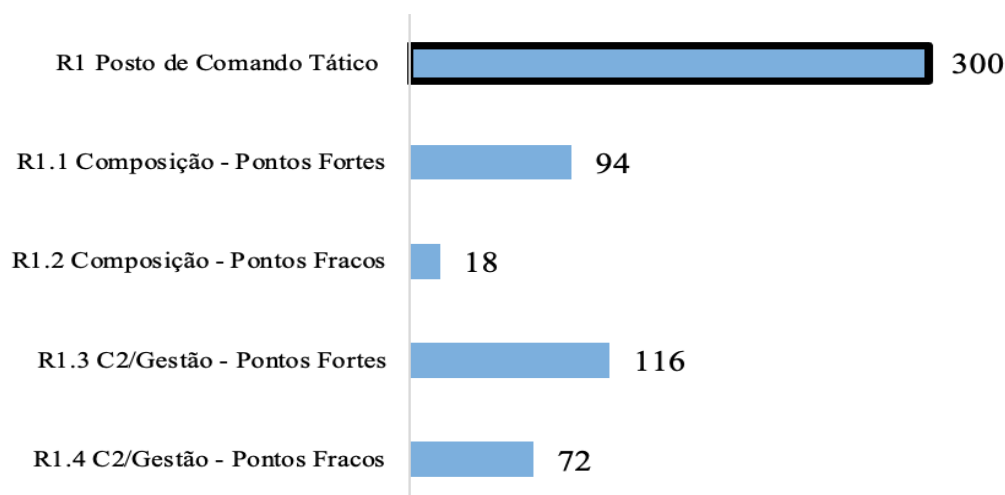
1.2 Estudo 2.

Este estudo incidiu nos Relatórios Finais, codificados com a letra R, que avaliam o desempenho e os resultados das quatro operações selecionadas para análise, refletindo informação do CTP, sobre como decorreu a operação, após a sua conclusão.

Dividimos o estudo em uma categoria R1 PCT e quatro subcategorias, descritos no Apêndice C.

As subcategorias R1.3 C2/Gestão - Pontos Fortes e R1.4 C2/Gestão - Pontos Fracos, englobam informação das funções de C2/gestão, designadamente o planeamento, a organização, a direção e o controlo das operações policiais alvo de análise.

Na Figura 3, descreve a categoria R1PCT e distribuição pelas subcategorias, com indicação das ur.



Legenda: A coluna com contorno a preto refere-se à categoria, cujo valor é a soma das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno trata-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Figura 3

Resultados da Categoria R1 PCT

Da análise dos resultados da categoria R1 PCT verificamos que relativamente às subcategorias R1.1 Composição -Pontos Fortes e R1.2 Composição – Pontos Fracos, existe um superior número de registos positivos relativamente aos pontos fortes da composição do PCT, contudo verifica-se que existe pontos negativos na Composição – Pontos Fracos relacionados com o funcionamento, e.g.: (R1.2.14 _ concentração de vários operadores rádio no mesmo espaço físico retirou alguma tranquilidade ao funcionamento do PCT).

Relativamente às Subcategorias R1.3 C2/Gestão - Pontos Fortes e R1.4 C2/Gestão - Pontos Fracos, verificamos mais Pontos Fortes do C2/Gestão em relação aos Pontos Fracos, contudo estes são assinaláveis e motivo de detalhe mais à frente.

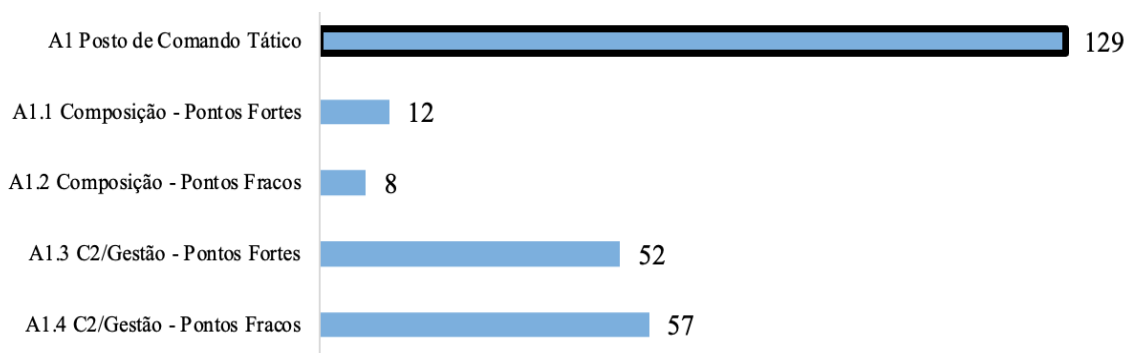
1.3 Estudo 3.

Este estudo analisa apenas a Ata *Debriefing*, codificado com a letra A, da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ, realizada no dia 07.08.2023, que se constituiu como um momento de reflexão de todos os responsáveis da cadeia hierárquica do três níveis de C2 da PSP. A análise permitiu caracterizar pontos positivos e negativos na composição do PCT e pontos positivos e negativos no C2/Gestão das Operações.

Dividimos o estudo em uma categoria A1 PCT e quatro subcategorias, descritos no Apêndice D.

As subcategorias A1.3 C2/Gestão - Pontos Fortes e A1.4 C2/Gestão - Pontos Fracos, englobam informação das funções de C2/gestão, designadamente o planeamento, a organização, a direção e o controlo das operações policiais alvo de análise.

Na Figura 4, temos a distribuição da categoria A1 PCT, pelas subcategorias com a indicação e distribuição das ur.



Legenda: A coluna com contorno a preto refere-se à categoria, cujo valor é a soma das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno trata-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Figura 4
Resultados da Categoria A1 PCT

Da análise dos resultados da categoria A1 PCT verificamos que relativamente às subcategorias A1.1 - Composição -Pontos Fortes e, A1.2- Composição – Pontos Fracos, registam um maior ur, relativamente à subcategoria A1.1, embora não significativa, e.g. (A1.2.7 _É necessária uma disciplina férrea de funcionamento no posto de comando tático).

Relativamente às Subcategorias A1.3 C2/Gestão - Pontos Fortes e A1.4 C2/Gestão - Pontos Fracos, verificamos mais Pontos Fracos do C2/Gestão em relação aos Pontos Fortes, sendo motivo de detalhe mais à frente.

2. Relação entre Estudos

A elaboração de três estudos, permitiu-nos fazer uma análise cronológica das operações, porque enquadrados em diferentes *corpus*, tivemos a representação do antes da operação através das Op, do depois da operação com os relatórios finais e da reflexão institucional, através da Ata de Debriefing da operação com estrutura C2 dedicada.

A análise do processo de C2/Gestão é transversal aos estudos.

A análise comparativa entre estudos, ao nível da Composição, materializa na investigação, as entidades que compõe o PCT, a sua distribuição pelas instalações e que instalações são necessárias.

3. Discussão dos Resultados

3.1 Composição do PCT

Um objetivo do estudo era mapear a composição do PCT da PSP, identificando as funções e responsabilidades de cada membro dentro da unidade tática. A composição do PCT é uniforme nas Op analisadas, permitindo concluir pela existência de recursos humanos que são permanentes, por serem essenciais à montagem, ativação e funcionamento e meios humanos que integrarão a composição, por haver pré-diagnóstico no planeamento da intervenção dessa unidade ou especialidade, e.g., a Divisão de Trânsito (DT), a Divisão de Investigação Criminal (DIC), etc.

Os resultados indicam que estão associadas ao PCT, entidades externas, que colaboram para a segurança do GE, porque conforme Elias (2022, p. 412) refere, existe “um modelo integrado entre as vertentes *safety* (diretores de segurança, proteção civil, emergência médica e segurança privada) e *security* (polícia) (...) verificando-se uma cooperação cada vez mais eficaz entre estas vertentes”.

Entendemos por isso, como Cachudo refere (comunicação pessoal, 19 de julho de 2024), “a composição do PCT não deverá ser standard, até porque os eventos têm características diversas que impõem a devida adaptação”.

Não existindo nenhuma norma, a sua composição, instalações e funcionamento dependerá da decisão do CTP, do planeamento e do seu “treino e experiência” (Direção Nacional da PSP, 2016, p.2).

Aquando da criação da infraestrutura física onde fica alojado o PCT, são procuradas várias salas para a PSP e para outras entidades externas. Verificámos a existência de uma sala reservada ao PCT, com gestão da PSP e outras salas associadas à estrutura, e que lhe são intrínsecas e contíguas, porque servem de apoio ou integram a componente logística na gestão.

O Posto de Comando do Evento (PCE) ou também designado por Posto de Comando Operacional (PCO) reúne as entidades externas à PSP, gerida por norma pela Proteção Civil.

Como refere Figueiredo, “é fundamental a estrutura de apoio ao Comandante Tático, para que se foque apenas em comandar a operação de segurança (...) assim como representantes locais (da Divisão) das áreas da logística, recursos humanos, e escalas” (comunicação pessoal, 17 de julho de 2024).

Associadas estão também estruturas de apoio, designados por Tayler (2021, p. 78) como “espaços de intervalo e colaboração”, como a sala de briefing e a sala de refeições (ou Copa) também operadas/geridas pela PSP e na dependência do PCT.

A sala principal do PCT agrega equipas da gestão de segurança (vertente *security*) do evento, designadamente a equipa do Comando (CTP + ADJCTP), o supervisor do PCT, operadores rádio e/ou de Fita do tempo. Congregam nessa sala as valências e especialidades, e.g., a DT, a DIC, entre outras que o CTP entenda fundamentais integrar na gestão da operação.

O Promotor também integra o PCT, porque conforme refere Oliveira (2015, p. 394), “a manutenção da ordem nos recintos de espetáculos e divertimentos públicos, assim como os recintos onde ocorrem espetáculos de natureza artística, é uma responsabilidade do promotor” e é fundamental na integração da operação da PSP com a operação de produção do GE.

Na vertente de *safety*, integram responsáveis da segurança privada, por norma coordenadores de segurança, que em conjunto com o Promotor (que os contrata), desenvolvem a atividade de segurança privada, circunscrita ao interior do recinto. Assinalámos registos da existência de *Closed Circuit Television* (CCTV) no PCT, operado pela segurança privada e disponibilizado para a gestão da operação.

Relativamente à planta de implantação da sala principal do PCT, para além do já referido, existe ainda a salientar o *design* físico do PCT, designadamente o *siting* das equipas,

ou o que Tayler (2021, p. 78-79), designa por *clustering* de grupos de trabalho e posicionamento do C2 (c.f. Anexo 3).

Conforme Figueiredo refere (comunicação pessoal, 17 de julho de 2024), a “disposição dos membros no espaço, setorizando e, eventualmente fracionando em dois espaços (...) diminuindo o número de pessoas na sala. (...) credenciação rígida não permitindo acessos indevidos” confirma a adoção da metodologia. Neste agrupamento de serviços, ou especialidades, verificamos a existência do espaço para o Núcleo de Informações Policiais (NIP) com célula de *Intelligence*; da equipa de comunicações (operadores rádio e/ou fita do tempo); do espaço dos operadores de CCTV interno do recinto (segurança privada), operadores CCTV externo do recinto do Departamento de Informações Policiais (DIP) e operador de Drones, que se agrupam junto do espaço de tecnologia de vigilância, equipamentos audiovisuais (AV) e, por fim, o espaço que Tayler (2021, p.42) refere como a “mesa do casamento”, ou seja, o espaço/*cluster* do C2.

O CTP deve liderar o *cluster* do Comando e escolher o seu posicionamento na sala, integrando o ADJCTP, o Promotor, o Supervisor do PCT e os representantes das “unidades ou forças atribuídas”, para que consiga garantir a “unidade de comando” e que todos os comandantes das subunidades e valências presentes no local estejam sob a sua autoridade (Direção nacional, 2016, p.4).

Relativamente ao processo de acreditação, foi temática transversal em toda a análise documental, sendo assumido e determinado, pelo Diretor Nacional da PSP, no *debriefing* da JMJ, a necessidade de “retomar-se um sistema interno de credenciação, de forma a garantir-se que apenas entra no posto de comando tático quem tem mesmo necessidade de o fazer” (Direção Nacional da PSP, 2023, p.20).

“A definição das regras de interação com as entidades, assim como das estruturas criadas para apoio do PCT, é essencial para que os trabalhos decorram como pretendido” (C. Cachudo, comunicação pessoal, 19 de julho de 2024).

Do estudo concluímos que no que diz respeito à instalação, montagem, composição e regras de funcionamento do PCT, durante a gestão de operações, pode ser adaptada à existente no PCCCOFSS para os ITP, servindo de contributo válido e experimentado para construção do guia técnico.

Ao nível da organização do PCT, o objetivo da investigação era examinar a dinâmica das equipas integrantes e dependentes do PCT e induzir uma teoria que interligue a estrutura, a orgânica, as tecnologias e os padrões observados, à eficácia do PCT. Os resultados dos três

estudos salientam diferenças na organização do PCT entre operações com e sem estrutura C2 dedicada. Operações que sejam planeadas e executadas no nível operacional e tático, não revelam nos relatórios finais, problemáticas relacionadas com os “direitos de decisão, “os padrões de interação” e a “distribuição de informação” (Alberts & Hayes, p.113), que tenham afetado a organização do PCT, pelo que, importa analisar e interpretar os resultados.

Cientes que a operação C2 com estrutura dedicada analisada é efetivamente díspar das demais, certo é que ao nível da composição existe similaridade nos resultados e por isso importa encerrar conclusões de melhoria relativamente à organização, extraindo dos relatórios finais e da ata de *debriefing* consensos.

Na Figura 6 apresentamos a interpretação dos resultados do nosso estudo relativamente à organização do PCT.



Figura 5
Maximização da Eficácia da Organização do PCT

3.2 Alocação de direitos de decisão.

Determinante na organização do PCT, é a alocação de direitos de decisão, que se constitui a forma como os direitos de decisão são distribuídos do nível operacional para o CTP e deste para as unidades e subunidades sobre a sua responsabilidade, ou outras forças

atribuídas e tem um impacto direto na flexibilidade e na capacidade de resposta do PCT, como e.g.:

- (R1.4.67_ dificuldade em coordenar as decisões do Comandante tático com as decisões das outras subunidades).
- (R1.4.69_ os comandantes táticos destas subunidades não estavam no PCT).
- (A1.4.26_ a PSP tinha de executar as decisões, adaptando as suas questões técnicas às decisões tomadas num evento em que as interferências externas se fizeram sentir como nunca sucedeu até hoje).
- (A1.4.39_ a relevância de se dispor da informação necessária à tomada de decisão salientou, no entanto, que pelas funções assumidas, o Senhor Chefe da Área Operacional do COMETLIS não podia estar no posto de comando tático).

A alocação das decisões, centralizada pode garantir maior controle e coesão estratégica, mas pode ser lenta em situações onde decisões rápidas são essenciais. Por outro lado, uma alocação descentralizada de direitos de decisão permite maior autonomia às unidades operacionais, o que pode aumentar a eficiência em situações dinâmicas e imprevisíveis.

3.3 Os padrões de interação entre equipas.

Os padrões de interação entre equipas, na organização do PCT, referem-se à forma como os diferentes membros da equipa e níveis da organização interagem e comunicam durante as operações. Envolve tanto a hierarquia formal (quem reporta a quem) quanto as interações informais (como a cooperação e a coordenação espontâneas). Como e.g.:

- (R1.4.43_ representantes das valências no PCT estiveram demasiado apagados, sem autonomia para a tomada de decisão, acabando por não contribuir em nada para a fluidez da operação de segurança);
- (R1.4.45_ O sistema de comando tático partilhado não resulta e deve ser revisto para futuros eventos);
- (A1.4.31_ dificuldade também sentida pelo comandante tático em acompanhar a operação na medida em que diversas entidades contactaram com o mesmo);

Padrões de interação eficazes são essenciais para assegurar que a informação flua de maneira eficiente e que a colaboração entre os membros da equipa seja maximizada.

3.4 A distribuição da informação.

Distribuição da informação, refere-se à forma como a informação é partilhada e disseminada entre os diferentes níveis e membros da organização, e.g.:

- (R1.4.37_ O planeamento da operação no nível estratégico levou a um claro e pernicioso filtro de informação, com a qual só fomos confrontados no decorrer da operação de segurança);
- (A1.4.45_ é necessário garantir um equilíbrio e uma coordenação muito estreita para que a informação que chega ao Chefe da Área Operacional circule até aos comandantes de divisão).

A distribuição da informação é crucial para a tomada de decisão eficiente e a execução bem-sucedida de operações. A eficácia da distribuição da informação depende de sistemas de comunicação claros e da tecnologia utilizada para facilitar essa comunicação.

Informação mal distribuída ou crítica, apenas acessível a alguns membros, pode comprometer toda a operação.

As dinâmicas referidas, interferem com a eficácia da organização do PCT e com a eficácia das equipas (Robbins, 2006, p. 217).

3.5 Os sistemas de controlo.

Na organização, a função do Controlo, tem elevada importância e está subjacente ao modelo de segurança dos GE e à doutrina C2 da PSP, porque desempenha “funções dentro de um quadro definido de competências” e a tomada de decisões respeita “os direitos humanos e a lei e observando elevados padrões deontológicos” (Direção Nacional da PSP, 2016, pp. 2-7).

As normas enquadradoras da atividade policial e indicadas na categoria O3, são mecanismos básicos de coordenação do trabalho (Mintzberg, 1995), sendo apresentadas na Op de forma estandardizadas, e assim, “os trabalhadores coordenam o seu trabalho no quadro de um conjunto partilhado de normas/ideologias” e “ tal sucede porque a coordenação/controlo resulta da força das normas, das crenças, dos valores partilhados” (Cunha et al, 2022, p. 604).

Relativamente à categoria O4 dinâmica de trabalho de equipas, a tomada de decisão, por força do *script* imposto pelas Op, materializam decisões já consolidadas do planeamento e por isso obedecem à estandardização das normas.

Consolida-se nos registos, a interligação da cooperação de equipas com a tomada de decisão, a estandardização dos processos de trabalho e dos resultados (Cunha et al, 2022, p. 603). Quando o CTP decide que (O4.2.8) “a 2ª divisão com a colaboração da DT assegura os

condicionamentos e a regularização do trânsito (...)”e o regista na Op, está a comunicar a sua tomada de decisão, mas também a associá-la a num processo de colaboração entre duas subunidades com competências na matéria, o que implicará dinâmica de trabalho conjunto, para cumprir o mesmo objetivo.

Os sistemas de controlo, estandardização das normas (Quadro 3), processos de trabalho e resultados introduzidos por Mintzberg (1995), são atualmente conhecidos como padronização de processos, característicos do controlo burocrático, com o “estabelecimento de padrões específicos de execução do trabalho”, “regras e regulamentos que servem os interesses da organização” e “regras que são válidas para empregados e gestores” (Cunha et al., 2022, p. 605).

3.6 Tecnologia

Por fim, a tecnologia, na organização do PCT, é um sistema de controlo de padronização de processos, porque permite a monitorização do comportamento individual e das equipas (Cunha et al., 2022, p. 603) e aumenta a sua eficácia. Por outro lado, os sistemas de vigilância, comunicação avançada e análise de dados, integram o fluxo de informação e comunicação e melhoram a capacidade de resposta em tempo real.

Durante a gestão da operação, as tecnologias identificadas no Quadro 4, “visam assegurar eficazmente o ciclo tradicional de prevenção/dissuasão-deteção- reação” (Torres, 2011, p.245) e servem de apoio à tomada de decisão, e.g. (A1.3.31) “a utilização de drones, (...) à ordem do CTP (...) permitiram identificar (...) fluxos de pressão e a emissão de ordens”.

O design do PCT e a tecnologia que incorpora, desde a tecnologia de C2 e Comunicações até aos equipamentos AV e a distribuição das equipas em *clusters*, “contribuirá para criar um ambiente de consciência situacional para os usuários” (Tayler, 2021, pp. 78-79).

A gestão dos GE influencia a afetação de recursos humanos e os meios que são provisionados à sua execução, por questões materiais e de negócio ou por aqueles serem efetivamente limitados. As limitações de mão de obra, concordando com Strom (2017, pp.6-7) ditam a importância da tecnologia e trazem um impacto positivo às polícias, em termos de aumento da eficiência, melhoria das capacidades informacionais e analíticas, fornecendo práticas de comunicação e partilha de informações, entre outros benefícios.

IV. Considerações finais

A investigação centrou-se na composição e organização dos postos de comando táticos que a PSP, por norma instalada em GE e interessou-nos descobrir as dinâmicas e comportamentos, que contribuem para a maximização da eficácia, dessa unidade tática, na gestão de operações.

Os resultados evidenciaram a existência de um padrão de composição das equipas de trabalho do PCT, que se encontram rotinadas e experimentadas no modelo de segurança dos GE (Elias, 2022, p. 412) e que é possível correlacionar o processo de ativação e montagem do PCT com o definido, no protocolo do PCCCOFSS, para o PCI (Anexo A).

Em torno da abordagem compreensiva às funções C2 de Alberts & Hayes (2006) e do processo de gestão das organizações, considerámos o PCT, um microcosmos da organização policial (Tayler, 2022, p.79) permitindo estabelecer padrões que indicam correlação do processo de gestão organizacional com as funções C2, e conhecimento relevante sobre o dimensionamento das funções C2 na gestão de operações, sobretudo quando se pretende agilidade na unidade tática.

Concluimos que na organização do PCT, é necessário ao nível do C2 tático policial, incluir/adaptar a dinâmica do processo de gestão nas quatro funções essenciais: planejar, liderar, organizar e controlar, porque este é um ciclo dinâmico e interativo, entre definir os objetivos e a melhor forma de os alcançar; entre distribuir os direitos de decisão por forma a ter impacto direto na flexibilidade e na capacidade de resposta, em comunicar, motivar, liderar as equipas para os objetivos, supervisionando, monitorizando os processos e os seus resultados, corrigindo desvios, por forma a potenciar a eficácia e criar valor (Porter, 1996).

Com o presente estudo, esperamos despertar interesse no domínio da tática policial, do comando e controlo, da consciência situacional, entre outros, para que a doutrina evolua e os futuros comandantes táticos estejam preparados para conduzir as operações policiais com maior precisão, eficiência e segurança, contribuindo para a segurança e proteção das pessoas.

Referências

- Alberts, D.; Hayes, R. (2005). *Power to the edge: Command & Control in the information age*. (3ª. ed). CCRP Publication Series. Washington: Command and Control Research Program.
- Alberts, D.; Hayes, R. (2006). *Understanding Command and Control*. CCRP Publication Series. Washington: Command and Control Research Program.
- Alves, B. (2013). *Tomada de decisão e atuação policial*. (Tese de Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32133/1/TESE_TOMADA%20DE%20DECIS%3%83O%20E%20ATUA%3%87%3%83O%20POLICIAL.pdf
- Araújo, D. (2018). *Segurança. Conceitos e Percepções. Modelos Preditivos e Segurança Pública* (1ª ed.). Porto. Fronteira do Caos Editores, Lda.
<http://sim4security.novaims.unl.pt/wp-content/uploads/2016/11/Modelos-Preditivos-e-Seguranca-Publica.pdf>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 39-63). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
https://www.academia.edu/38394625/A_constru%C3%A7%C3%A3o_do_corpus_um_princ%C3%ADpio_para_a_coleta_de_dados_qualitativos_With_M_Bauer_In_M_Bauer_and_George_Gaskell_eds_Pesquisa_qualitativa_com_texto_imagem_e_som_um_manual_pr%C3%A1tico_Petr%C3%B3polis_Editora_Vozes_39_63
- Cardoso, M., Oliveira, G., & Gheli, K. (2021). Análise de Conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20(43), 98-111.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico, “Saber-Fazer” da Investigação para dissertações e teses*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

- Cassaro, A. (2011), *Sistemas de Informações para Tomadas de Decisões*. (4ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Cecil, A., & Butler Jr., K. (2018). Funcionamento do posto comando. *Army University Press*.
<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Artigos-Exclusivamente-On-line/Artigos-Exclusivamente-On-line-de-2018/O-Funcionamento-do-Posto-de-Comando/>
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.; Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2.ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.; Neves, P. (2022). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro – Aprova o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública. Diário da República, I.ª Série, 204.
<https://dre.pt/application/file/a/70737735>
- Direção Nacional da PSP (2014). NEP n.º AULOOS/DIP/02/05 – Sistema de Inteligência Policial da PSP. Polícia de Segurança Pública.
- Direção Nacional da PSP. (2016). NEP n.º AULOOS/DO/01/26 – Comando e Controlo - Níveis de Comando e Controlo na PSP. Polícia de Segurança Pública.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Diretiva Operacional n.º 49/2023 do Comando Metropolitano de Lisboa – Jornada Mundial da Juventude 2023 e Visita Apostólica de Sua Santidade o Papa Francisco a Portugal. Área Operacional – Comando Metropolitano de Lisboa. 07 de julho de 2023. Lisboa. Polícia de Segurança Pública.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Ordem de Operações n.º 41/2023, Jornada Mundial da Juventude. 2ª Divisão da PSP- Olivais Sul.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Ordem de Operações (n.d.), Jornada Mundial da Juventude, 5ª Divisão da PSP – Penha de França.

- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Relatório final da Operação: Jornada Mundial da Juventude, 2ª Divisão da PSP – Olivais Sul.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Ordem de Operações n.º 64/2023: Websummit 2023, 2ª Divisão da PSP – Olivais Sul.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Relatório final da Operação: Websummit 2023, 2ª Divisão da PSP – Olivais Sul.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, Relatório final da operação: Jornada Mundial da Juventude, 5ª Divisão da PSP – Penha de França.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Ata de Ata do *debriefing* da Operação de Segurança Prosseguida no âmbito da JMJ. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública. Polícia de Segurança Pública.
- Diretor Nacional da PSP. (2024). Despacho n.º 1168/2024 – Define as unidades orgânicas flexíveis da Direção Nacional da PSP. *Diário da República, n.º 45, 2.ª Série*.
- Direção Nacional da PSP. (2024). Diretiva Estratégica n.º 1/2024/DNPSP - Diretiva da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2024. 31 de Janeiro de 2024. Polícia de Segurança Pública.
- Direção Nacional da PSP. (2024). Comando Metropolitano de Lisboa, Ordem de Operações n.º 61/2024, Policiamento Festival NOS Alive, Divisão Policial de Oeiras.
- Direção Nacional da PSP. (2024). Comando Metropolitano de Lisboa, relatório final do Policiamento Festival NOS Alive, Divisão Policial de Oeiras.
- Elias, L. (2022). *Ciências Policiais e Segurança Interna. Desafios e Prospetiva*. (2ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Gouveia, J. B. (2023). *Proteção Civil e Segurança Comunitária - Uma Perspetiva da Segurança Humana em Estado de Direito Democrático*. Coimbra: Almedina.

- Leiderfarb, L. (2015, 18 de abril). As mentiras são mais fascinantes do que a verdade. *Expresso*, pp. 26-33.
- Lei de Segurança Interna Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto. Assembleia Da República, Diário da República 167/2008, 1.ª Série.
- Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública, Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, Assembleia Da República, Diário da República, 1.ª série 6065 (31 de agosto).
<https://files.dre.pt/1s/2007/08/16800/0606506074.pdf>
- Lourenço, N. (2024). *Sociedade Global e Segurança. Modernidade, Complexidade e Incerteza* (1ª Edição). Ericeira: Diário de Bordo.
- Magalhães, T. G., Dalmau, M. B. L., & Souza, I. M. de. (2015). *Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/274670996_Gestao_do_conhecimento_para_tomada_de_decisao_um_estudo_de_caso_na_Empresa_Junior
- Mintzberg, H. (1995). *A Estrutura e Dinâmica das Organizações*. (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moleirinho, P. (2015). *Intelligence-led policing*. Enciclopédia de Direito e Segurança (pp.323-326). Coimbra: Almedina.
- Moura, R. (2017). *Inteligência e planeamento operacional: Estudo exploratório sobre um modelo integrado de apoio à decisão*. [Trabalho de investigação não publicado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- NATO. (2013). *NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS (ENGLISH AND FRENCH)*. (AAP-06/2019). https://www.coemed.org/files/stanags/05_AAP/AAP-06_2019_EF.pdfhttps://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/Other_Pubs/aap6.pdf

- Oliveira, J. (2015). *A Manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), aprovado pela Deliberação do Conselho de Ministros, N.º 230/2006, de 18 de maio.
- Polícia de Segurança Pública. (2023). *Estratégia da PSP - 2024/2026*.
<https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20da%20PSP%20-%202024-2026.pdf?lang=pt>
- Polícia de Segurança Pública. (n.d.). *Gestão de segurança em grandes eventos*.
<https://www.psp.pt/Pages/atividades/GestSegGrandEventos.aspx>.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, (Nov-Dec), 1-15.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª Ed.). Lisboa: Gradiva
- Ramos, C. (2005). *O processo de decisão policial no âmbito da actividade operacional – uma nova abordagem*. [Trabalho Final no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial]. Oeiras. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e Instituto Nacional de Administração.
- Ribeiro, C. (2009). *Incidentes Tático - Policiais. Atualização e sistematização do modelo de gestão*. [Trabalho Final no âmbito do Curso de Direção e Estratégia Policial]. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ratcliffe, J. H. (2003). Intelligence-led policing. (n.º 248). Australian Institute of Criminology. <https://www.aic.gov.au/sites/default/files/2020-05/tandi248.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *O comportamento organizacional*. (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. Coleção de Manuais.
- Sotomayor, A, Rodrigues, J., Duarte, M. (2021). *Princípios de gestão das organizações*. (4^a ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Strom, K. (2016). *Research on the impact of technology on police strategy in the 21st Century: Final report*. NCJRS.
- Taylor, S. (2021). *Police operation centres: From a traditional to preventive policing model*. [TMaster of Professional Studies (Research)]. University of Southern Queensland.
- Teixeira, S. (1998). *A Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Torres, J. M. (2011). *Segurança “Just in Time” abandonar de vez o paradigma da mão-de-obra intensiva*. *Revista Politeia*. Ano VIII – 2011, pp. 235- 247. Lisboa: ISCPSI.
- Torres, J. M. (2015). *Gestão de Riscos - No Planeamento, Execução e Auditoria de Segurança*. Lisboa: ICPOL - Centro de Investigação.
- Torres, J. M. (2019). *Economia da Segurança, Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: Breves reflexões*. Lisboa: ICPOL - Centro de Investigação.
- Torres, J. (2020). *Uma Polícia para o Século XXI – Breves reflexões*. Separata da Revista *Polícia Portuguesa*, V(2).
- Unicri. (2007). *IPO Security Planning Model*. Itália. Traduzido por ISCPSI.
- Valente, M. (2014). *Ciências Policiais. Ensaios*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Vieira, J. A. S. (2003). *O sistema de apoio à decisão de gestão no Exército Português: Contributos para um modelo mais operacional e eficaz*. [Trabalho Individual de Longa Duração]. Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, Portugal.

Apêndices

Apêndice A – Pedido de Autorização para Consulta e Citação de Documentos.

De: Ana Cristina Neri Correia accorreia@iscpsi.pt
Assunto: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO
Data: 4 de setembro de 2024 às 12:32
Para: VI CDEP VICDEP@iscpsi.pt
Cc: accorreia@pssp.pt



Atenção: Este email foi originado fora da RNSI. Por favor, não clique em links nem abra anexos, a não ser que conheça o remetente e saiba que o seu conteúdo é seguro.

Exmo. Senhor:
Coordenador do VI CDEP,

No âmbito da elaboração do Trabalho Individual Final do VI CDEP, subordinado ao tema: **Composição e Organização do Posto de Comando Tático da PSP. Contributos para a elaboração de guia técnico**, torna-se fundamental citar excertos e/ou fazer referências a conteúdos dos seguintes documentos:

- Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), aprovado pela Deliberação do Conselho de Ministros, N.º 230/2006, de 18 de maio;
- Direção Nacional da PSP. (2023). Despacho n.º 10 /GDN/2023 – Sistema de Gestão da Qualidade na PSP (SGQ-PSP). *Ordem de Serviço PSP, 1 Parte B(24)*.
- Direção Nacional da PSP. (2014). NEP n.º AUOOS/DIP/02/05 - Sistema de Inteligência Policial da PSP.
- Direção Nacional da PSP. (2016). NEP n.º AUOOS/DO/01/26 - Comando e Controlo - Níveis de Comando e Controlo na PSP.
- Direção Nacional da PSP. (2016). NEP n.º ASDDN/GEP/05-01 - Qualidade - Sistema de gestão da Qualidade na PSP (SGQ-PSP).
- Direção Nacional da PSP. (2023). Diretiva Operacional n.º 49/2023/COMETLIS – Jornada Mundial da Juventude 2023 e Visita Apostólica de Sua Santidade o Papa Francisco a Portugal. Área Operacional – Comando Metropolitano de Lisboa. 07 de julho de 2023. Lisboa.
- Direção Nacional da PSP. (2023). Ata do *debriefing* da Operação de Segurança Prosseguida no âmbito da JMJ.
- Direção Nacional da PSP. (2024). Diretiva Estratégica n.º 1/2024/DNPSP - Diretiva da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2024.

Departamento de Operações da Polícia de Segurança Pública. 31 de janeiro de 2024.

E aos seguintes ordens de operações e relatórios finais, que integram a análise de conteúdos:

- Ordem de Operações n.º 64/ 2023 - Web Summit 2023, da 2ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa e respetivo relatório final de policiamento.
- Ordem de Operações n.º 41/2023 e n.d./2023, Jornada Mundial da Juventude 2023 e visita apostólica de Sua Santidade o Papa Francisco, da 2ª Divisão e 5ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, respetivamente e respetivos relatórios finais de policiamento.
- Ordem de Operações n.º 61/2024 - Policiamento Festival NOS ALIVE 2024 da Divisão Policial de Oeiras e respetivo relatório final.

Considerando a relevância da documentação no enquadramento teórico e na análise documental realizada no referido trabalho, sem a qual não se poderá culminar a investigação, venho por este meio, requerer autorização para fazer uso dos referidos documentos, respeitando na íntegra as normas da APA .

Com os melhores cumprimentos,
A Auditora

Ana Cristina Neri Correia
Intendente

Apêndice B - Grelha Categorial: Ordens de Operações

O1 RECURSOS HUMANOS - COMPOSIÇÃO – Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a recursos humanos e valências policiais presentes no PCT.

O1.1 Comandante Tático Policial (CTP) – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um Comandante Tático Policial (CTP).

e.g. (O1.1.2) *“que o Comandante Tático do Policiamento seja assegurado pelo comandante de Divisão”*.

O1.2 Adjunto do Comandante Tático Policial (ADJCTP) - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um adjunto do Comandante Tático Policial (ADJCTP) que auxilia a coordenação e substitui o Comandante Tático nas suas ausências.

e.g. (O1.2.3) *" Adjunto do Comandante Tático - COLINA 2"*

O1.3 Supervisor do PCT - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um supervisor do PCT.

e.g. (O1.3.3) *"Supervisor do PCT - Permanece no interior do PCT..."*

O1.4 Operador rádio/Fita do tempo - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um operador de comunicações Rádio e/ou Fita do Tempo. Considera-se que a mesma pessoa pode fazer a mesma tarefa ou existir um recurso humano para cada uma das funções: Operador Rádio e/ou Operador Fita do Tempo.

e.g. (O1.4.3) *"1 Agente (Operador de Comunicações)"*

e.g. (O1.4.4) *"1 Agente – (Fita do Tempo)"*

O1.5 Apoio e Logística - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um ou mais polícias que que irão apoiar o PCT e todas as ações logísticas durante a operação.

e.g. (O1.5.6) *"UMAL - 2 Agentes por turno."*

O1.6 DSTP - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Divisão de Segurança e Transportes Públicos que na sua valência de função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.6.2) *" que sejam nomeados representantes da ...DSTP, ...para integrarem o PCT..."*

O1.7 DT - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Divisão de Trânsito que na sua valência de função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.7.2) *" que sejam nomeados representantes da ...DT...para integrarem o PCT..."*

O1.8 DIC/EIC - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Divisão de Investigação Criminal ou da Esquadra de Investigação Criminal que na sua valência de função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.8.1) *" Que seja nomeado um Chefe da ...DIC para integrarem o PCT..."*

O1.9 UEP - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Unidade Especial de Polícia que na sua valência de função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.9.5) *"UEP - Apresentam-se ao Comandante Tático do Policiamento ficando à sua ordem."*

O1.10 DRONES - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um Polícia que irá operar com os Drones no decorrer da operação em apoio e auxílio na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.10.2) *"Sob o comando de Delta 22 operam VANT (Drone) para visualização do perímetro."*

O1.11 DIP - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante do Departamento de Informações Policiais que irá operar as câmaras CCTV e na valência apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.11.2) *"DIP - CCTV: Operador Câmaras PSP"*

O1.12 NIP - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante do Núcleo de Informações Policiais que na sua valência e função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.12.1) *" que sejam nomeados representantes ...NIP...para integrarem o PCT..."*

O1.13 Segurança Privada - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da empresa de Segurança Privada contratada pelo promotor que na sua valência e função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.13.1) *"... vão estar em permanência representantes de todas as entidades envolvidas diretamente na segurança do evento (...segurança privada...)"*

O1.14 Promotor - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da empresa Promotora do evento, que na sua valência e função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (O1.14.2) *"Representante do Comité Organizador Local (COL)"*

O1.15 Forças Armadas - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante das Forças Armadas, que na sua valência e função apoie e auxilie na tomada de decisão do Comandante Tático Policial.

e.g. (OP1.15.2) *"...debelada junto do focal point nomeado pela AAN junto do PCT"*

O1.16 Proteção Civil - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Proteção Civil, que

represente a vertente *safety* do evento. Pode ser da Autoridade Nacional de Emergência (ANEPC) e Proteção Civil ou da Proteção Civil Municipal.

e.g. (O1.16.1) "*Representante da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC)*"

O1.17 Apoio e Emergência Médica - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um ou mais representantes da área médica, que na sua valência e função apoie e auxilie na gestão da operação na vertente *safety*.

e.g. (OP1.17.2) "*Representante do Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM)*"

O1.18 Administração Central/Local - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de um representante da Administração Central ou Local, que na sua valência e função apoie na gestão da operação.

e.g. (O1.18.1) "*Representante da Câmara Municipal de Lisboa (CML)*"

O2 INSTALAÇÕES – Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização das instalações do PCT, designadamente a Sala PCT, Sala de Coordenação Geral por vezes designada de Posto de Comando de Evento (PCE) ou por Posto de Comando Operacional (PCO), Sala de Reuniões/Crise, Sala de Briefing, Sala de Apoio e Logística por vezes designada por Unidade Móvel de Atendimento (UMA) ou Unidade Móvel de Apoio Logístico (UMAL), Sala de Refeições.

O2.1 Sala PCT – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma sala onde se instala o Posto de Comando Tático.

e.g. (O2.1.1) "*...é ativado um posto de comando tático (PCT) no local da operação...*"

O2.2 Sala de Coordenação Geral/PCE/PCO – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma sala onde todas as entidades.... desenvolvem a sua atividade durante a operação.

e.g. (O2.2.2) "*Sala coordenação geral todas as entidades*"

O2.3 Sala de Reuniões/Crise - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma sala onde todas as entidades envolvidas possam reunir para tomada de decisão conjunta.

e.g. (O2.3.1) *"Sala de crise"*

O2.4 Sala de Briefing - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma sala onde são realizadas as rendições de turno dos Polícias, relembradas e explicadas as missões de cada um durante a operação/turno.

e.g. (O2.4.1) *"comparece no Meeting Center, sala SI... para realização do briefing e/ou das rendições..."*

O2.5 Sala de Apoio e Logística (UMA/UMAL) - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma ou mais salas onde seja prestado o apoio ao PCT e todas as ações de logística necessárias ao desenrolar da operação, tais como armazenagem de material de comunicações, de segurança entre outros. Inclui carrinhas que servem o mesmo princípio, designadas de Unidade Móvel de Apoio Logístico (UMAL) e a Unidade Móvel de Atendimento (UMA).

e.g. (O2.5.5) *" Solicita 60 coletes de alta visibilidade, com a palavra Polícia, para colocar na UMAL."*

O2.6 Sala de Refeições – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de uma sala onde os Polícias e restantes entidades possam fazer uma refeição ou descansar entre turnos.

e.g. (O2.6.1) *"Copa"*

O3 NORMAS DE ENQUADRAMENTO - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às normas legais gerais e internas da PSP que sejam aplicadas à operação a realizar.

O3.1 Leis Gerais – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de informação sobre as Leis Gerais a ter em conta e a aplicar no decurso da operação, mencionadas na ordem de operações.

e.g. (O3.1.6) *"... Lei n.º 95/2021 de 29dez, regula a utilização e acesso pelas FSS e pela ANEPC sistemas de videovigilância..."*

O3.2 Normas Internas da PSP – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de informação sobre as normas internas a aplicar no decurso da operação, mencionadas na ordem de operações.

e.g. (O3.2.11) " *...NEP AUOOS/00/01/26, de 22NOV - Comando e Controlo - Níveis de Comando e Controlo na PSP...* "

O4 DINÂMICA DE TRABALHO DAS EQUIPAS - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização da Comunicação , Colaboração e Tomada de decisão nas equipas.

O4.1 Comunicação – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de informações partilhadas com a equipa previamente ao início da operação.

e.g. (O4.1.80) " *Ao longo dos 3 dias do Festival espera-se que cerca de 180.000 pessoas visitem o recinto...* "

O4.2 Colaboração – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de trabalho desenvolvido por diversas valências e entidades juntas para alcançar objetivos comuns.

e.g. (O4.2.53) " *...estarão apenas autorizados a voar drones operados pela RTP e pela PSP através do NSIC que fará a cobertura do espaço aéreo...* "

O4.3 Tomada de Decisão - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de informações que demonstrem as tomadas de decisões durante a fase de planeamento e durante a operação que façam parte integrante de toda a operação e por conseguinte da organização do PCT. Regista quem toma e como toma as decisões e são implementadas dentro das equipas.

e.g. (O4.3.214) " *Asseguram o policiamento à civil no interior do recinto.* "

O5 - TECNOLOGIAS - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização de Tecnologias de Comando, Controlo e Comunicações e Tecnologias de Segurança, Monitorização e Vigilância.

O5.1 Tecnologias de Comando, Controlo e Comunicações – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de tecnologias de automação e controlo, para gestão e coordenação de recursos e pessoal; sistemas de

gestão de recursos, para alocar e monitorizar recursos, como por exemplo o SEI Gestão de ocorrências e SEI Escalas; sistemas de rádio e comunicações (E/R táticos) e sistemas de comunicação por voz (telefones) e comunicações móveis (como telemóveis); inclui as unidades móveis de atendimento (UMA) e Unidade Móvel de Apoio e Logística (UMAL). Inclui computadores, ratos, teclados, auriculares e periféricos (impressoras); inclui painéis de controle e monitores e todos equipamentos designados por AV.

e.g. (O5.1.22) "*Todo o efetivo empenhado opera no grupo de conversação SIRESP indicado pelo NSIC...*"

O5.2 Tecnologias de Segurança, Monitorização e Vigilância – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação que permita caracterizar a existência de sistemas de controle de acessos para gestão de acessos físicos e equipamentos digitais (RX, raquetes e pórticos e leitores de bilhética); Equipamentos de proteção individual (Colete de visibilidade) e de proteção de espaços físicos e delimitação de perímetros (e.g. carris, ouriços e pitagores).

e.g. (O5.2.26) "*Utilização de CCTV policial, câmara instalada num poste exterior*"

Apêndice C - Grelha Categorial: Relatórios Finais de Operações

R1 POSTO DE COMANDO TÁTICO (PCT) – Nesta categoria, codifica-se toda a informação inserida nos relatórios finais das operações policiais que permita caracterizar pontos positivos e negativos na composição do PCT e que permita caracterizar pontos positivos e negativos no Comando, Controlo e Gestão das operações. Engloba informação relacionada com as funções de C2/gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais alvo da análise.

R1.1 Composição - Pontos Fortes – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida nos relatórios finais das operações policiais que permita caracterizar pontos positivos na composição do PCT, quer em recursos humanos que foram alocados ao PCT quer em instalações que foram utilizadas, mais concretamente as salas.

e.g. (R1.1.8) "*Ativação de sala de operação do vídeo proteção do recinto, isolada do PCT, com permanência exclusiva de efetivo policial.*"

R1.2 Composição - Pontos Fracos – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida nos relatórios finais das operações policiais que permita caracterizar pontos negativos na composição do PCT, quer em recursos humanos que não foram alocados ao PCT que se veio a revelar que a sua permanência teria sido importante, quer em instalações que não foram pensadas e utilizadas, em especial algumas salas.

e.g. (R1.2.12) "*A concentração de vários operadores rádio no mesmo espaço físico retirou alguma tranquilidade ao funcionamento do PCT.*"

R1.3 C2/Gestão - Pontos Fortes - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida nos relatórios finais das operações policiais que permita caracterizar pontos positivos no Comando, Controlo e Gestão das operações policiais. Engloba informação relacionada com as funções de gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais alvo de análise.

e.g. (RF1.3.32) "*Isolamento da área com vedação e criação de buffers para gestão de público, bem como zonas setORIZADAS de policiamento.*"

R1.4 C2/Gestão - Pontos Fracos - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida nos relatórios finais das operações policiais que permita caracterizar o reporte de pontos negativos no Comando, Controlo e Gestão das operações policiais. Engloba informação relacionada com as funções de gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais em análise.

e.g. (R1.4.8) "*O efetivo escalado para operar os RX foi sempre deficitário.*"

Apêndice D - Grelha Categorical: Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ

A1 POSTO DE COMANDO TÁTICO (PCT) – Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização de toda a informação inserida na Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ que permita caracterizar pontos positivos e negativos na composição do PCT e toda a informação que permita caracterizar pontos positivos e negativos no Comando, Controlo e Gestão das operações. Engloba informação relacionada com as funções de C2/gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais em análise.

A1.1 – Composição - Pontos Fortes – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida na Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ que permita caracterizar pontos positivos na composição do PCT.

e.g. (A1.1.7) "*... foi essencial garantir imagens nos postos de comando tático...*"

A1.2 – Composição – Pontos Fracos – Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida na Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ que permita caracterizar pontos negativos na composição do PCT.

e.g. (A1.2.2) "*...ao funcionamento do posto de comando tático e ao facto de ter sido permitido o acesso e a permanência de diversas pessoas no seu interior...*"

A1.3 – C2/Gestão – Pontos Fortes - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida na Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ que permita caracterizar pontos positivos no Comando, Controlo e Gestão das operações policiais. Engloba informação relacionada com as funções de gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais alvo de análise.

e.g. (A1.3.7) "*...boa prática... definir 4 níveis de revista.*"

A1.4 – C2/Gestão – Pontos Fracos - Codifica-se nesta, subcategoria, toda a informação inserida na Ata *Debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ que permita caracterizar o reporte de pontos negativos no Comando, Controlo e Gestão das operações policiais. Engloba informação relacionada com as

funções de gestão, designadamente planeamento, organização, direção e controlo das operações policiais alvo de análise.

e.g. (A1.4.28) "*...houve dificuldades na gestão da definição do perímetro do recinto e na gestão dos fluxos de peregrinos...*"

Apêndice E - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias de Ordens de Operações

Categoria	Subcategoria	U.R.	Total
O1 - RECURSOS HUMANOS/ COMPOSIÇÃO	O1.1 - Comandante Tático Policial (PCT)	12	90
	O1.2 - Adjunto do CTP	7	
	O1.3 - Supervisor do PCT	7	
	O1.4 - Operador Rádio/Fita do Tempo	6	
	O1.5 - Apoio e Logística	6	
	O1.6 - DSTP	2	
	O1.7 - DT	6	
	O1.8 - DIC/EIC	6	
	O1.9 - UEP	6	
	O1.10 - DRONES	4	
	O1.11 - DIP	2	
	O1.12 - NIP	5	
	O1.13 - Segurança Privada	2	
	O1.14 - Promotor	2	
	O1.15 - Forças Armadas	4	
	O1.16 - Proteção Civil	4	
	O1.17 - Apoio e Emergência Médica	4	
	O1.18 - Administração Central/Local	5	
O2 - INSTALAÇÕES	O2.1 - Sala PCT	6	25
	O2.2 - Sala Coordenação Geral/PCE/PCO	6	
	O2.3 - Sala de Reuniões/Crise	1	
	O2.4 - Sala de Briefing	4	
	O2.5 - Sala de Apoio e Logística (UMA/UMAL)	5	
	O2.6 - Sala de Refeições	3	
	O3 - NORMAS DE ENQUADRAMENTO	O3.1 - Leis Gerais	
O3.2 - Normas Internas da PSP		19	
O4 - DINÂMICA DE TRABALHO DAS EQUIPAS	O4.1 - Comunicação	86	449
	O4.2 - Colaboração	142	
	O4.3 - Tomada de Decisão	221	
O5 - TECNOLOGIAS	O5.1 - Tecnologias de Comando, Controlo e Comunicação	38	72
	O5.2 - Tecnologias de Segurança, Monitorização e Vigilância	34	

**Apêndice F - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias de
Relatórios Finais de Operações**

Categoria	Subcategoria	U.R.	Total
R1 - POSTO DE COMANDO TÁTICO (PCT)	R1.1 - Composição - Pontos Fortes	94	300
	R1.2 - Composição - Pontos Fracos	18	
	R1.3 - C2/Gestão - Pontos Fortes	116	
	R1.4 - C2/Gestão - Pontos Fracos	72	

**Apêndice G - Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias da
Ata de *debriefing* da Operação de Segurança prosseguida no âmbito da JMJ**

Categoria	Subcategoria	U.R.	Total
A1 - POSTO DE COMANDO TÁTICO (PCT)	A1.1 - Composição - Pontos Fortes	12	129
	A1.2 - Composição - Pontos Fracos	8	
	A1.3 - C2/Gestão - Pontos Fortes	52	
	A1.4 - C2/Gestão - Pontos Fracos	57	

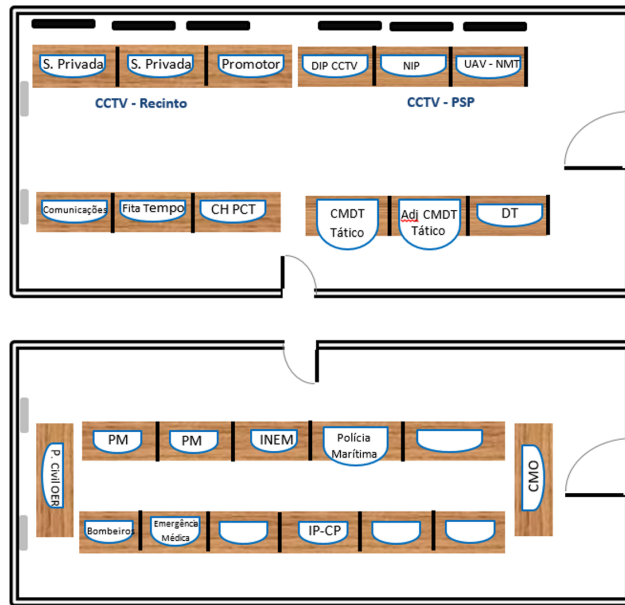
Anexos

Anexo 1 - Planta das instalações do PCT da WS 2023



Nota: Retirado da Ordem de Operações n.º 64/2023, da 2.ª Divisão do COMETLIS, Anexo M (2023).

Anexo 2 - Planta das instalações do PCT do NOS ALIVE 2024

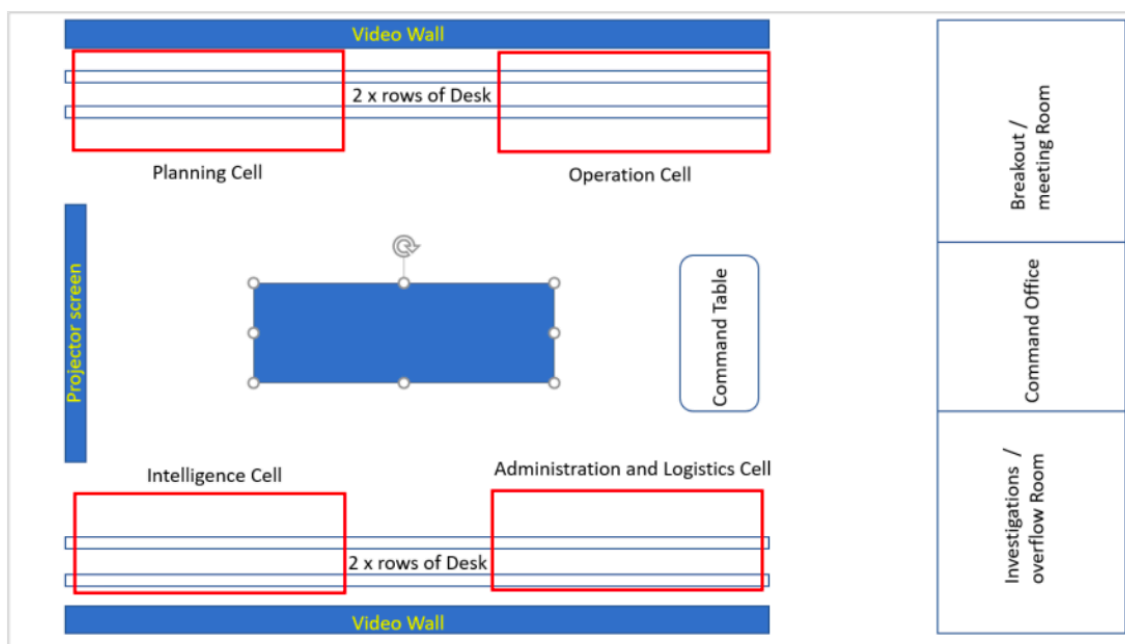


1 – POSTO DE COMANDO TÁTICO

- **CMDT Tático:** Comandante do Policiamento
- **Adj. CMDT:** Adjunto do Comandante de Policiamento
- **Comunicações:** Operador
- **Fita do Tempo:** Operador
- **CH PCT:** Chefe do Posto de Comando Tático
- **S. Privada:** Segurança Privada
- **DT:** Divisão de Trânsito
- **UAV-NMT:** Núcleo de Meios Técnicos (DRONE)
- **DIP CCTV:** Operador Câmaras PSP
- **NIP:** Núcleo de Informações Polícias
- **P. Civil OER:** Proteção Civil de Oeiras
- **PM:** Polícia Municipal
- **Polícia Marítima**
- **CMO:** Câmara Municipal de Oeiras
- **Bombeiros**
- **Emergência Médica**
- **INEM:** Instituto Nacional de Emergência Médica
- **IP-CP:** Infraestruturas de Portugal - Comboios de Portugal

Nota: Retirado do relatório final da operação NOS ALIVE 24 (2024, p.4)

Anexo 3 - Planta do Queensland Police Service – State Police Operation Centre



Nota: retirado de Tayler (2021, p. 49).