



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final

**O comando de esquadras na PSP: que soluções face à
escassez de oficiais?**

Auditor

Dinarte Bernardo de Azevedo Diniz

Lisboa, 10 de outubro de 2025

VICTORIA DISCENTIUM

Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar o comando de esquadras da Polícia de Segurança Pública em contexto de escassez de oficiais, atendendo aos constrangimentos normativos, à capacidade formativa e à continuidade operacional. Realizou-se uma revisão crítica do enquadramento jurídico-organizacional e da literatura sobre liderança, gestão de pessoas e desenho organizacional em contexto policial, complementada por nove entrevistas semiestruturadas a informadores privilegiados de diferentes níveis. Procurou-se, deste modo, averiguar se o desajuste entre necessidades operacionais e dotação de oficiais, associado a acumulações prolongadas de comando de esquadras e à classificação assimétrica de “esquadra complexa”, se traduzia em perda de supervisão, menor previsibilidade de liderança e riscos para a coesão interna. Confirmou-se a centralidade do comando de esquadra como etapa formativa nuclear dos oficiais recém-formados e recolheram-se indícios de que soluções casuísticas, desprovidas de critérios transparentes e de reforço formativo, agravaram discrepâncias e perceções de injustiça. Definiram-se, por conseguinte, diretrizes com implementação faseada, que passam pela colocação inicial de oficiais recém-formados em subunidades operacionais, matriz objetiva para a definição de “esquadra complexa”, clarificação formativa e normativa da carreira de chefe, com reforço em liderança, e reconfiguração seletiva do dispositivo territorial, articulada com vias de carreira técnica e maior utilização de quadros civis.

Palavras-chave: Comando de esquadra; Escassez de oficiais; Liderança policial; Recursos humanos; Reestruturação territorial.

Abstract

This study analysed the command of police stations within the Public Security Police under a shortage of senior officers, considering statutory constraints, training capacity, and operational continuity. A critical review of the legal-organisational framework and the literature on leadership, people management and organisational design in the police context was carried out, complemented by nine semi-structured interviews with privileged informants across different levels. The study examined whether the mismatch between operational needs and the number of officers, associated with prolonged accumulation of command of police stations and the asymmetrical classification of ‘complex police station’, led to diminished supervision, less predictable leadership and risks to internal cohesion. The centrality of police station command as a core training stage for newly trained senior officers was confirmed, and indications were gathered that case-by-case solutions, lacking transparent criteria and training reinforcement, aggravated discrepancies and perceptions of injustice. Guidelines were defined with phased implementation, including the initial placement of newly trained officers in operational subunits, an objective matrix for defining a “complex police station”, training and normative clarification of the *chefe* (sergeant) career, with reinforcement in leadership, and selective reconfiguration of the territorial design, aligned with technical career paths and greater use of civilian staff.

Keywords: Human resources; Police leadership; Police station command; Senior officer shortage; Territorial restructuring.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Introdução	1
Metodologia	2
Estado de Arte	4
<i>1. A esquadra na arquitetura orgânica da PSP.....</i>	<i>4</i>
<i>2. O comando de esquadra da PSP: definição normativa</i>	<i>6</i>
<i>3. O comandante de esquadra</i>	<i>7</i>
3.1. Competências, perfil e liderança	7
3.2. Comunicação interna e exercício da liderança	9
<i>4. As carreiras na PSP.....</i>	<i>10</i>
4.1 Requisitos, formação e progressão	10
4.2. Evolução normativa do acesso à carreira de oficial	14
Perspetivas e Diretrizes	15
Discussão e Conclusão	19
Recomendações	21
Referências	22
Apêndices.....	27
Anexos.....	31

Introdução

A esquadra constitui a subunidade operacional basilar dos comandos territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP) e concentra, no mesmo espaço organizacional, o policiamento de proximidade, o atendimento ao cidadão e a gestão quotidiana de ocorrências. Inserida numa cadeia de comando em pirâmide, a esquadra articula orientação estratégica e execução local e ocupa um ponto nevrálgico da estrutura policial.

O respetivo comando, confiado a oficiais de polícia e, em certas condições estatutárias, à carreira de chefe, exige liderança, gestão de pessoas, enquadramento procedimental e elevada responsabilidade.

No contexto recente, o problema do comando de esquadras ganhou dimensão. A escassez de oficiais, face às necessidades operacionais, a definição de esquadras complexas e a possibilidade de atribuir o comando a chefes principais ou coordenadores, quando devidamente instituído, obrigam a organização a fazer escolhas com impacto na estabilidade, na coerência formativa e no retorno institucional.

Este trabalho parte desse enquadramento e analisa as soluções mais adequadas para assegurar o comando de esquadras face à escassez de oficiais, preservando a qualidade do serviço, a continuidade da liderança e o desenvolvimento profissional.

O tema centra-se no comando de esquadras na PSP, focando modelos de enquadramento e exercício do cargo em cenário de escassez e diferenciação organizacional. O problema consiste em compatibilizar exigências funcionais e de liderança com a disponibilidade de efetivo, perfis e preparação, evitando respostas de curto prazo que comprometam a previsibilidade e a responsabilização futuras.

Neste contexto, formula-se a seguinte pergunta de partida, que “servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 44): em contextos de défice persistente de oficiais, que soluções organizacionais e de desenvolvimento de recursos humanos asseguram um comando de esquadras estável e eficaz, compatível com os constrangimentos normativos, a capacidade formativa e a continuidade operacional?

A pertinência do tema decorre em três planos complementares. No plano organizacional, importa clarificar critérios de ingresso e permanência na carreira, ajustar perfis à complexidade das subunidades e reduzir fenómenos de acumulação que dificultam a execução operacional. No plano profissional, a articulação entre formação, competência e responsabilidade é decisiva para o desempenho e para a satisfação de quem comanda e de quem é comandado. No plano público, a qualidade do atendimento e do policiamento de

proximidade, altamente visível para o cidadão, depende da estabilidade do comando de primeira linha.

Assim, o trabalho estrutura-se como uma conjugação harmoniosa entre o corpus académico sobre organização, liderança e gestão de pessoas aplicadas à realidade da PSP, complementada por contributos exploratórios de informadores privilegiados, que servem para ilustrar, aprofundar e refinar as hipóteses concetuais construídas ao longo da análise.

Metodologia

Com base neste enquadramento, a revisão da literatura incidiu na posição institucional da esquadra e do seu comando e na discussão de perfis, critérios de ingresso, condições de estabilidade e efeitos organizacionais de soluções alternativas.

Para robustecer a reflexão, foram recolhidos contributos exploratórios através de entrevistas semiestruturadas a informadores privilegiados, selecionados intencionalmente enquanto “pessoas que, pela sua posição (...) têm um bom conhecimento do problema”, de modo a captar diversidade de níveis e de contextos operacionais (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 71). Estas entrevistas serviram também como orientadoras para a construção doutrinária deste trabalho, onde foram dadas linhas de pensamento que permitiram seguir o rumo mais adequado (Bell, 2010; Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas decorreram nos meses de setembro e outubro de 2025, período indicado no texto sempre que se recorra a comunicação pessoal, permitindo situar temporalmente as perceções recolhidas e salvaguardar, ainda assim, a transparência do processo.

Para o efeito, foram selecionados níveis organizacionais distintos: planeamento estratégico, formação e desenvolvimento, representatividade sindical e contexto operacional ao nível do comando, divisão e esquadra, assegurando variação de contextos operacionais. Para esta última realidade de esquadra foi tida em conta a experiência mínima de três anos em funções de comando, por forma a garantir contacto suficiente com a realidade operacional.

A codificação dos participantes seguiu a convenção E1-E9, de acordo com o Apêndice I, preservando anonimato e confidencialidade. As menções no corpo do texto surgem exclusivamente na forma de “comunicação pessoal”, com indicação de mês e ano. A chave de correspondência permaneceu na posse do investigador.

O guião de entrevista, previsto no Apêndice II, foi construído a partir dos diversos assuntos constantes do Estado da Arte e cobriu a caracterização do comando de esquadra, os efeitos organizacionais da disponibilidade de oficiais, a apreciação do modelo vigente, o papel da carreira de chefe, designadamente chefes principais e coordenadores no exercício do comando, as soluções e prioridades no curto e médio prazo e a afetação inicial de oficiais recém-formados.

A opção por questões abertas e linguagem neutra procurou minimizar induções e maximizar a comparabilidade entre respostas, admitindo, ainda assim, especificação pontual consoante o perfil do entrevistado, durante as entrevistas (Bell, 2010; Quivy & Campenhoudt, 1998).

O procedimento de recolha combinou três respostas escritas, por correio eletrónico, cinco entrevistas presenciais e uma por videoconferência, com registo integral, transcrição completa e posterior remessa aos entrevistados para evitar que “determinada afirmação [fosse] posta em causa” (Bell, 2010, p. 143). A duração prevista foi de vinte a trinta minutos por participante. Contudo, por força do elevado interesse temático dos entrevistados, cinco das entrevistas ultrapassaram uma hora.

A opção pelas entrevistas exploratórias neste estudo baseou-se na necessidade de “encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho” para completar a leitura e permitir “ao investigador tomar consciência de aspetos (...) para os quais a sua própria experiência e as suas leituras, por si só, não o teriam sensibilizado (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 70 e pp. 85-86).

A análise organiza-se em três momentos encadeados. Primeiro, uma exposição do quadro normativo e organizacional que contextualiza a função de comando de esquadra, os modelos de ingresso nas carreiras e a formação existente. Segundo, a construção de hipóteses concetuais e diretrizes a partir da literatura sobre liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira. Terceiro, o cruzamento dessas hipóteses com os contributos dos entrevistados, com o objetivo de validar, refutar ou aprimorar ideias, indicar prioridades e limites e sugerir implicações teóricas e práticas.

As principais limitações prenderam-se pelo curto tempo disponível para elaboração deste estudo, também condicionada pelas agendas dos participantes nas entrevistas, e pelo limite imposto de palavras, que condicionou um melhor aproveitamento do conteúdo das entrevistas.

Em termos éticos, todas as participações foram voluntárias e informadas, com garantia de anonimato e confidencialidade. As menções no texto respeitam a codificação acordada no Apêndice I e a proteção de dados pessoais, sendo citadas como “comunicação pessoal (mês/ano)”. Os materiais recolhidos foram tratados exclusivamente para fins académicos e armazenados de modo a preservar a segurança da informação.

Por fim, com vista a demonstrar factualmente a matéria em apreço, foram requeridos alguns dados quantitativos à Direção Nacional da PSP, os quais foram superiormente autorizados. Estes dados foram fornecidos pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, do Departamento de Recursos Humanos e pela Divisão de Estudos e Doutrina Policial, do Departamento de Operações, e que constam nos Anexos III a V.

Com este enquadramento, a metodologia mantém alinhadas a pergunta de investigação, a literatura académica e o procedimento analítico. O Estado da Arte sustenta a formulação das hipóteses, as perspetivas e diretrizes permitem o confronto crítico com os contributos dos entrevistados e a discussão e a conclusão traduzem as implicações para a PSP, apontando caminhos de aplicação prática e temas para estudos futuros.

Estado de Arte

1. A esquadra na arquitetura orgânica da PSP

Nos termos do artigo 1.º, n.º 3, da Lei Orgânica da PSP (LOPSP), aprovada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, “a PSP está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública”.

A estrutura geral da PSP compreende a Direção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial (artigo 17.º da LOPSP). As unidades de polícia incluem a Unidade Especial de Polícia (UEP) e os comandos territoriais, que se organizam em dois comandos regionais (Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira), dois comandos metropolitanos (Lisboa e Porto) e dezasseis comandos distritais (artigos 19.º e 34.º da LOPSP).

O artigo 35.º da LOPSP estabelece que a estrutura dos comandos territoriais de polícia integra comando, serviços e subunidades. Já o artigo 38.º dispõe que as subunidades se apresentam como divisão policial e esquadra (n.º 1), sendo a esquadra subunidade operacional (n.º 3). De acordo com o artigo 48.º da LOPSP, a criação e a extinção de subunidades dos comandos territoriais de polícia dependem de portaria do ministro da tutela.

A Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho, define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e a relação hierárquica entre comando territorial, divisão policial, esquadra e áreas de atendimento (artigo 2.º, n.ºs 5 e 6), elencando, nos Anexos I, II e III, todas as subunidades dos comandos regionais, distritais e metropolitanos. A mesma Portaria atribui ao Diretor Nacional da PSP competência para fixar a estrutura de serviços das esquadras e divisões, bem como as respetivas competências e os postos ou categorias dos cargos de chefia, coordenação ou supervisão (artigo 2.º, n.º 7, alíneas a) e b)).

Por isso, em 2009, através do Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de dezembro, a PSP sistematizou a orgânica das suas unidades territoriais, visando estruturar “as subunidades policiais de forma coerente com a organização da Direção Nacional da PSP” (p. 2). Este Despacho adotou também nomenclaturas para a estrutura operacional das subunidades, estabelecendo-as em divisões policiais, esquadras, brigadas e equipas, e definiu uma tipologia ajustada à realidade e às respetivas especificidades.

Por um lado, as subunidades de competência territorial, que foram divididas em destacadas (sediadas em concelho distinto do escalão hierárquico superior) e integradas (no mesmo edifício ou no mesmo concelho desse escalão), ambas dotadas de área operacional e área administrativa. Por outro lado, as subunidades de competência específica, vocacionadas para funções especializadas em domínios sensíveis e funcionam em complementaridade com as territoriais. É o caso do trânsito, da segurança aeroportuária, da segurança a transportes públicos, da segurança a instalações e da investigação criminal.

Mais recentemente, as atribuições da Unidade Nacional de Estrangeiros e Fronteiras (UNEF), previstas na Lei n.º 55-C/2025, de 22 de julho, introduziram uma nova configuração na organização tradicional da PSP. As unidades regionais passaram a corresponder às NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II), nos termos do artigo 7.º, n.º 4, da Portaria n.º 434/2008 e do artigo 5.º, n.º 6, da Lei n.º 55-C/2025. Tal solução afasta-se da matriz do dispositivo territorial, organizada em distritos, pese embora o estudo apresentado por Dinis (2020b) sobre uma possível reestruturação.

Foi também constituído um grupo de trabalho na PSP, em 2024, para avaliar a atualização da estrutura dos serviços territoriais de polícia e a estrutura de comando e serviços das subunidades dos comandos territoriais, de acordo com o Despacho n.º 11/GDN/2024, de 12 de fevereiro.

Em síntese, é possível definir a esquadra como a subunidade operacional base dos comandos territoriais, que pode assumir competência territorial (destacada ou integrada) ou competência específica, competindo-lhe assegurar o policiamento e o atendimento na respetiva área de jurisdição, nos termos do artigo 3.º da LOPSP.

Segundo dados oficiais da PSP, constantes no Anexo III, existem 400 esquadras no dispositivo territorial da PSP, onde se incluem 156 esquadras complexas. No entanto, nos Anexos à Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho, na última redação dada pela Portaria n.º 304/2025/1, de 9 de setembro, existem 430 esquadras na PSP, conforme Apêndice III, verificando-se, por exemplo, que muitas delas já encerraram com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2014, de 15 de setembro.

Compreendida a arquitetura orgânica e o lugar da esquadra na estrutura da PSP, importa delimitar o quadro funcional do comando para analisar as implicações da escassez de oficiais no exercício dessa função.

2. O comando de esquadra da PSP: definição normativa

As esquadras são comandadas por um comandante (coadjuvado por um adjunto), que é nomeado por despacho do respetivo comandante regional, metropolitano ou distrital de polícia, conforme a área de responsabilidade, de acordo com os artigos 36.º, n.º 1, alínea c); 39.º, n.º 1, e 57.º da LOPSP.

Os comandantes de esquadra são autoridades de polícia, competindo-lhes “determinar a aplicação das medidas de polícia previstas na lei” (artigo 10.º, n.º 1, alínea e) e n.º 2 da LOPSP). Para efeitos processuais penais, são igualmente autoridades de polícia criminal (artigo 11.º, n.º 1, alínea a)) podendo, nos termos legais, ordenar a detenção fora de flagrante delito quando verificados os pressupostos do artigo 257.º do Código de Processo Penal (CPP).

Em termos estatutários, previstos no Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que aprova o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP (EPPFPSP), o comando de esquadra é, em regra, atribuído à categoria de subcomissário, primeiro patamar ascendente da carreira de oficial de polícia. Pode igualmente ser atribuído a comissário, quando a esquadra é classificada como complexa, e a chefe principal, em esquadras dos comandos regionais ou distritais, assim definidas por despacho do diretor nacional, de acordo com o previsto nos Quadros 1 e 2, relativos às carreiras de oficial e chefe, respetivamente, do Anexo I ao EPPFPSP.

A definição de esquadra complexa decorreu de uma promoção, em elevado número, de subcomissário a comissário, o que originou a necessidade de efetuar uma “gestão equilibrada do efetivo destas categorias em cada unidade da PSP”, conforme descrito no Despacho n.º 40/GDN/2020, de 17 de julho, que definiu e elencou a lista de esquadras consideradas como complexas.

De igual forma, a PSP emitiu o Despacho n.º 38/GDN/2018, de 03 de outubro, que define o conteúdo funcional da categoria de chefe coordenador, clarificando que esta categoria pode exercer “funções de comando de esquadra dos comandos regionais e distritais” e “funções de adjunto do comandante de esquadra complexa”, ambas na falta de oficiais da categoria de subcomissário para o efeito (1.1 e 1.2.); bem como desempenhar “funções de adjunto e substituição do comandante de esquadra nos comandos regionais, metropolitanos e distritais” (1.3.).

Em suma, o comando de esquadra pode ser exercido por comissário, subcomissário, chefe coordenador e chefe principal, à exceção dos comandos metropolitanos para as duas últimas categorias. Esta solução normativa permite mitigar constrangimentos, mas pode introduzir heterogeneidade formativa no exercício do cargo, conforme se verá adiante.

3. O comandante de esquadra

3.1. Competências, perfil e liderança

O Despacho n.º 20/GDN/2009 estabeleceu a arquitetura das unidades territoriais da PSP, clarificando missão, orgânica e competências. A título de exemplo, no Anexo 6.2 deste despacho, relativo às esquadras integradas, o comandante de esquadra surge como “responsável máximo pela esquadra”, com competências na gestão de recursos humanos e materiais, direção administrativa e comando operacional (p. 2). Compete-lhe ainda a supervisão do efetivo, o comando de policiamentos, a garantia da disciplina interna e o rigor do expediente, a articulação com autoridades judiciais e administrativas, a manutenção da ordem pública e a prevenção e combate da criminalidade na área de jurisdição.

A Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio, que estabelece o Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, também estipula que o comandante de esquadra é responsável pela gestão local do policiamento de proximidade, pela relação institucional com entidades públicas e privadas e pelo acompanhamento das Equipas de Proximidade e Apoio à Vítima (EPAV) e das Equipas do Programa Escola Segura (EPES), em coordenação com o respetivo supervisor local.

Esta consagração normativa coloca o comandante de esquadra num nó crítico da hierarquia policial. É a ponte entre a orientação estratégica dos escalões superiores, a execução operacional e a relação quotidiana com a comunidade. Como tal, a função exige simultaneamente autoridade formal, gestão de recursos, conhecimentos e competência técnica, bem como capacidade de liderança.

No entanto, a autoridade de comando não se confunde com liderança. Como salientam Moura e Borges (2024), ocupar uma posição na hierarquia “não determina de forma clara e direta (...) que isso nos torna líderes” (p. 371), o que sublinha a centralidade do carácter, da competência e do exemplo no exercício do comando.

O perfil de competências do comandante de esquadra resulta da integração de gestão e liderança, embora a evidência empírica aponte para uma identidade predominantemente de líder (Borges, 2013). No entanto, este autor sustenta que a eficácia depende da “capacidade de integrar estes dois perfis distintos” em função das situações do serviço (Borges, 2013, pp. 58–59).

Esta função exige simultaneamente competências técnicas e interpessoais. No plano técnico, requer domínio formativo para orientar o trabalho, apoiar os subordinados, transmitir confiança, organizar tarefas com método e critério, bem como capacidade de identificar problemas, avaliar riscos e implementar soluções eficazes (Borges, 2013).

No plano das relações interpessoais, é essencial escutar os subordinados em dimensões profissionais e pessoais, agindo com justiça, equidade e transparência, partilhando resultados e assumindo responsabilidades, bem como promovendo autoridade através do exemplo (Borges, 2013, pp. 58–60).

A Estratégia PSP 2025-2027, no eixo n.º 4 (Coesão Interna), também reforça a importância da “liderança pelo exemplo” e explicita que “os líderes, nos seus diversos níveis, devem personificar os valores e princípios da instituição”, visando “inspirar confiança, compromisso e dedicação” (p. 17).

Por fim, importa sublinhar que a função de comando obriga a uma adaptação contínua. Como sintetiza Chiavenato (2014), “as mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas” (p. 40), o que reforça a ideia de que “as organizações são sistemas abertos cuja sobrevivência depende da capacidade de se adaptarem e reagirem às contingências dessa realidade” (Ferreira et al., 2011, p. 116).

No caso da PSP, uma vez que “não existem receitas de liderança”, impõe-se a necessidade de “um modelo contingencial e dinâmico”, ajustado a cada situação de serviço

(Moura e Borges, 2024, p. 377). Apesar de o CFOP se orientar pela formação por competências, Moura e Borges (2024) defendem clarificar perfis de entrada e, sobretudo, de saída, por forma a saber “claramente quais é que são as competências que caracterizam a função do Subcomissário”, consolidando uma abordagem de *Competency-Based Police* que articule competências transversais e funcionais e sustente uma liderança policial própria (p. 383). Estes autores defendem ainda formação em liderança ao longo da carreira e por função, reconhecendo que “liderar uma equipa de intervenção rápida” difere de “comandar uma esquadra” (Moura & Borges, 2024, p. 384).

3.2. Comunicação interna e exercício da liderança

A comunicação interna é determinante para o desempenho do comando, enquanto processo que sustenta influência, alinhamento e disciplina. A liderança, entendida como “capacidade de influenciar um grupo de indivíduos”, requer comunicação clara, respeitosa e oportuna, escolhendo “o momento mais apropriado para repreender alguém ou transmitir uma má notícia” e ponderando “as implicações do que se comunica” (Ferreira et al., 2011, p. 429; Rego & Cunha, 2020, pp. 172, 176).

Em instituições hierárquicas como a PSP, esta comunicação é determinante para a eficiência operacional e o alinhamento com os objetivos estratégicos, sendo peça-chave na construção da cultura organizacional, ao orientar “os valores, atitudes e comportamentos dos seus membros” e ao estabelecer circuitos de comunicação que promovem a transmissão da informação ao longo de toda a estrutura (Curral & Chambel, 2011, p. 422).

Um líder eficaz escuta antes de decidir, lidera pelo exemplo, ajusta o estilo ao contexto e adapta a mensagem ao público interno, combinando comunicação descendente com escuta ativa (Carnegie, 2017; Neff & Citrin, 2006). Estudos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) reforçam que práticas de comunicação claras, consistentes e ajustadas ao público interno associam-se a maior satisfação e melhor perceção da chefia, refletindo-se na disponibilidade para o serviço (Frias, 2013; Alves, 2016).

Neste sentido, a liderança na PSP “pode e deve” aprofundar os processos de comunicação e envolvimento, partilhar o sentido da missão e dar feedback operacional, alinhando política, estratégia e ação quotidiana no serviço público (Dinis, 2020a, p. 65). De igual modo, os polícias percecionam comunicação transparente e partilhada, avaliação justa, formação que promove desenvolvimento, práticas de promoção da saúde e participação na

gestão, aumentam “os seus níveis de bem-estar no trabalho” (Gonçalves, 2011, p. 267). Reuniões participativas e respeitadoras continuam a ser espaços de partilha e decisão, fomentam o envolvimento e a diversidade de opiniões e permitem corrigir problemas a tempo, o que reforça a legitimidade do comando e a eficácia do serviço operacional (Neff & Citrin, 2006 e Rego, 1999).

No plano humano, a qualidade do serviço ao cidadão começa na qualidade de vida do efetivo. À luz da evolução das expectativas, ou seja, maior foco em bem-estar e motivação, menor no “emprego seguro e para a vida”, torna-se imperativo um sistema de recompensas que “funcione como reforço positivo” e sustente a permanência e o compromisso (Chiavenato, 2014, p. 237; Moura & Borges, 2024, p. 378).

4. As carreiras na PSP

4.1 Requisitos, formação e progressão

As carreiras na PSP encontram-se definidas pelo EPPFPPSP, diploma que regula a estrutura hierárquica, os requisitos de ingresso, os mecanismos de progressão e os cursos de formação inerentes ao desenvolvimento profissional dos polícias em Portugal.

De acordo com o artigo 62.º, n.º 1, do referido diploma, as carreiras da PSP são pluricategoriais, sendo caracterizadas pelo número e designação das categorias que as compõem, pelos conteúdos funcionais, pelos graus de complexidade funcional e pelo número de posições remuneratórias de cada categoria, conforme disposto no Anexo I do referido diploma. O n.º 2 deste artigo estrutura hierarquicamente as carreiras em três níveis, nomeadamente oficial de polícia, chefe de polícia e agente de polícia, cujas categorias encontram-se descritas nas alíneas a), b) e c), melhor exemplificadas na figura infra, refletindo uma estrutura piramidal em que a base é constituída pelos agentes, a coordenação e supervisão intermédia é assegurada pelos chefes e o comando e direção cabem aos oficiais.

Figura I

Estrutura hierárquica da PSP: carreiras e respetivas categorias



Nota. Elaborado pelo próprio.

O recrutamento para as categorias de ingresso depende da frequência e conclusão, com aproveitamento, dos cursos de formação específicos. Na carreira de oficial de polícia, o ingresso exige a conclusão do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), correspondente a um ciclo de estudos integrado de mestrado em Ciências Policiais, ministrado no ISCPSP (artigo 70.º, n.º 2, do EPPFPPSP). A Portaria n.º 309/2023, de 16 de outubro, no seu artigo 1.º, fixou o número máximo de 32 vagas para a frequência do CFOP, até ao letivo de 2026-2027, cujas condições de acesso estão previstas no Aviso n.º 11696/2025/2, de 8 de maio. Este número consta também do Anexo IV, onde se verifica que o número não tem variado de forma significativa ao longo dos anos.

O ingresso na carreira de agente de polícia requer a aprovação no Curso de Formação de Agentes (CFA) e o acesso à carreira de chefe é exclusivo para elementos da carreira de agente, mediante conclusão do Curso de Formação de Chefes (CFC), ambos ministrados na Escola Prática de Polícia (EPP), nos termos dos artigos 70.º, n.º 4 e 71.º, n.º 1, alíneas b) e c), do EPPFPPSP.

A carreira de chefe de polícia é de complexidade funcional de grau 2 e centra-se no desempenho de “funções de comando ou chefia, de natureza executiva, de carácter técnico,

O comando de esquadras na PSP: que soluções face à escassez de oficiais?

administrativas ou logísticas (artigo 86.º, n.ºs 1 e 2 do EPPFPPSP). A tabela seguinte ilustra a progressão na carreira de chefe.

Tabela I

Progressão na carreira de chefe

Carreira	Categoria	Curso / Ação de formação exigido(a) para promoção a categoria superior	Tempo mínimo de serviço efetivo exigido
Chefe	Chefe Coordenador	Ação de Formação para Promoção à categoria de Chefe Coordenador (AFPCC) (artigo 87.º, n.º 2, n.ºs 3 e 4 do EPPFPPSP)	Oito anos (artigo 87.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Chefe Principal		Oito anos (artigo 88.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Chefe	Curso de Formação de Chefes	Cinco anos na carreira de agente (artigo 89.º, n.º 1 do EPPFPPSP)

Nota. Elaborado pelo próprio.

Conforme descrito na tabela supra, a promoção a chefe coordenador implica a frequência de uma ação de formação, cujo regulamento e plano de estudos constam do Despacho n.º 248/2022, de 7 de janeiro. Este Despacho foi aprovado pela Portaria n.º 186/2016, de 13 de julho, que estabelece as normas de admissão, frequência e avaliação da Ação de Formação para Promoção à categoria de Chefe Coordenador (AFPCC).

Quanto à carreira de oficial de polícia, apresenta complexidade funcional de grau 3, caracterizando-se pelo desempenho de funções de comando, direção, inspeção e assessoria (artigo 79.º, n.ºs 1 e 2 do EPPFPPSP).

O ingresso faz-se na categoria de subcomissário, reservada aos aspirantes habilitados com o CFOP ministrado no ISCPSP, de acordo com o artigo 85.º do EPPFPPSP.

A tabela seguinte ilustra a progressão na carreira de oficial.

Tabela II

Progressão na carreira de oficial

Carreira	Categoria	Curso / Ação de formação exigido(a) para promoção a categoria superior	Tempo mínimo de serviço efetivo exigido
Oficial	Superintendente-Chefe		Quatro anos (artigo 80.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Superintendente	Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) (artigo 81.º, n.º 2, alínea b) do EPPFPPSP)	Cinco anos (artigo 81.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Intendente		Cinco anos (artigo 82.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Subintendente	Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) (artigo 83.º, n.º 2, alínea b) do EPPFPPSP).	Cinco anos (artigo 83.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP).
	Comissário		Cinco anos (artigo 84.º, n.º 2, alínea a) do EPPFPPSP)
	Subcomissário	Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) - Mestrado Integrado em Ciências Policiais	

Nota. Elaborado pelo próprio.

A formação policial na PSP é entendida como um processo de valorização permanente, integrando o desenvolvimento de competências técnicas, táticas e éticas, e constitui critério relevante para efeitos de promoção e avaliação curricular, de acordo com o artigo 121.º, n.ºs 1 e n.º 4, alínea d), do EPPFPPSP. Este modelo reforça o princípio da profissionalização e da qualificação constante, assegurando a adaptação dos efetivos policiais às exigências contemporâneas da segurança pública.

A formação policial na PSP é assegurada essencialmente por duas instituições. O ISCPSI é um estabelecimento de ensino superior universitário que ministra a formação inicial e contínua aos oficiais de polícia, através de ciclos de estudos conducentes à obtenção de graus académicos em ciências policiais e de ciclos de estudos não conferentes de grau académico, nos termos do artigo 1.º, n.ºs 1 e 3 do Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de outubro, que aprova o estatuto do ISCPSI.

Já a EPP assegura a formação inicial e contínua de agentes e chefes e outras ações de aperfeiçoamento profissional e de especialização, conforme previsto no artigo 1.º, n.ºs 1 e 2 do Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 2 de outubro, que aprova o regulamento da EPP.

Em síntese, as carreiras da PSP configuram um modelo estruturado e hierarquizado, baseado na progressão interna e na valorização do mérito, da formação e da experiência profissional. O sistema pluricategorial previsto no EPPFPPSP garante a mobilidade ascendente dentro da instituição e promove uma cultura organizacional orientada para a competência, a responsabilidade e o serviço público.

O desenho das carreiras e os requisitos de progressão definem o caminho de liderança da PSP. Os períodos estipulados de permanência em cada categoria, aliados à natural aspiração de ascender na carreira têm impacto no ritmo de renovação dos quadros, o que é particularmente relevante na estabilidade das funções.

No entanto, para compreender a génese deste problema, revisita-se, de seguida, a evolução normativa do acesso à carreira de oficial.

4.2. Evolução normativa do acesso à carreira de oficial

Desde finais dos anos 1980 a PSP identificou carência de oficiais para assegurar funções de comando. O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 204-A/89, de 23 de junho, assinalava a vantagem de “alargar a base de recrutamento” para garantir a permanência do número de oficiais necessários ao desempenho de funções de comando. No mesmo diploma afirmava-se que a manutenção de uma carreira policial de base permitiria colmatar “deficiências de enquadramento” com impacto negativo no cumprimento da missão (preâmbulo).

Esta via complementar de acesso à carreira de oficial de polícia desenvolvia-se pelos postos de chefe de esquadra, subcomissário, comissário e comissário principal, nos termos do artigo 1.º, n.º 2, alínea b), do Decreto-Lei n.º 204-A/89. Em 1994, com a extinção do posto de comissário principal, a correspondente categoria passou a subintendente, nos termos do artigo 67.º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 321/94, de 29 de dezembro, que aprovou a LOPSP.

Para salvaguardar a hierarquia, estes oficiais teriam menor antiguidade do que os oriundos da Escola Superior de Polícia (atual ISCPSI) quando promovidos na mesma data, de acordo com o artigo 13.º, alínea b), do Decreto-Lei n.º 204-A/89.

Em 1999, com a aprovação do Estatuto do Pessoal da PSP, consagrado pelo Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro, foi suprimida a possibilidade do acesso à carreira de oficial de polícia, por simples progressão interna, consolidando o ingresso exclusivo por via de formação superior específica ministrada no ISCPSI, conforme os artigos 22.º, n.º 3, alínea a), e 34.º, n.º 1, em linha com a solução já prevista no artigo 65.º, n.º 1, do Decreto-Lei n.º 151/85, de 9 de maio.

O artigo 7.º, n.º 1, do Decreto-Lei n.º 511/99 estabeleceu, no entanto, uma norma transitória que previu, durante cinco anos, o alargamento do recrutamento a subchefes, desde que aprovados em curso de acesso. Para o efeito, a Portaria n.º 937/2000, de 30 de junho, regulou o concurso para admissão ao curso de formação de subcomissários da PSP e definiu princípios do processo de seleção com requisitos de acesso e métodos de avaliação. A frequência e a avaliação do curso foram aprovadas por regulamento através do Despacho n.º 21388/2001, de 15 de outubro, que fixou o plano de estudos e os parâmetros de avaliação de estágio, estabelecendo, por exemplo, que a componente teórico-prática tinha a duração de um ano letivo (artigo 2.º, n.º 2).

Em síntese, o quadro normativo oscilou entre alargamento do recrutamento interno e exclusividade por via académica, com efeitos diretos no número de oficiais formados. Esta oscilação teve dois resultados visíveis. Por um lado, quanto mais estreita a via de acesso, maior a probabilidade de tensões no preenchimento de postos de comando nas esquadras.

Em contrapartida, a exclusividade por formação superior reforçou a profissionalização e a padronização de competências dos oficiais, mas limitou o número de oficiais formados.

Perspetivas e Diretrizes

A leitura cruzada das entrevistas mostra uma visão consensual sobre o lugar do comando de esquadra no percurso profissional de um oficial e sobre o impacto da escassez na estabilidade operacional.

O primeiro consenso é claro. Todos defendem que o oficial recém-formado deve iniciar funções no comando de uma esquadra, durante um período mínimo que assegure aprendizagem prática, contacto com a realidade do serviço e maturação de competências de

liderança. Esta posição emerge de forma explícita em várias entrevistas e sustenta uma orientação de política interna que valorize a passagem obrigatória pelo comando de uma subunidade. A formulação mais direta é apresentada por E7, que considera que “deve ser comandante de esquadra; ponto final” (E7, comunicação pessoal, setembro de 2025).

E4 acrescenta que o subcomissário deve iniciar “funções operacionais de primeira linha” antes de ocupar posições de apoio à decisão, reforçando uma progressão assente na experiência de terreno (E4, comunicação pessoal, setembro de 2025). Na mesma linha, E2 sublinha o valor formativo dessa etapa inicial e a necessidade de, após alguns anos, transitar para funções de maior complexidade ao nível do comando, da Direção Nacional ou do ensino, em coerência com a progressão em categoria. Como resume E2, “a teoria é uma coisa; a prática é outra. Entre ambas, está a realidade do quotidiano” (E2, comunicação pessoal, outubro de 2025).

O segundo consenso diz respeito à inadequação da rede territorial face ao volume e à distribuição do efetivo, confirmada no mapa de pessoal de 2026, que indica 142 subcomissários, número insuficiente para responder às necessidades das esquadras não complexas existentes (Anexos III e V).

Vários entrevistados, onde se incluem E4 e E5, descrevem um desfasamento entre as necessidades operacionais e o número de oficiais disponíveis, o que se traduz em acumulação de comandos de esquadra e em défice de supervisão e enquadramento (E4 e E5, comunicações pessoais, setembro de 2025). A mesma ideia é partilhada por E6, E8 e E9, que referem que as acumulações prolongadas degradam o enquadramento, a supervisão diária e têm elevado impacto na gestão do efetivo (E6, E8 e E9, comunicações pessoais, setembro e outubro de 2025).

E3 caracteriza o modelo atual como “precário” e “pouco estimulante”, assinalando que a acumulação fragiliza a ação de comando e acelera a procura de saídas para funções menos expostas e fenómenos de “turnover”, alertando que esta realidade “devia soar alertas, da urgência em perceber o que se está a passar” (E3, comunicação pessoal, setembro de 2025).

E1 lembra que as trajetórias de recrutamento e promoção têm sido intermitentes e dependentes de ciclos orçamentais e de decisões casuísticas, deixando a organização refém “da disponibilidade política, da disponibilidade orçamental e da vontade do momento” (E1, comunicação pessoal, setembro de 2025). Daqui decorre a importância de planear

necessidades antes das promoções, com projeção anual de colocações e regras estáveis de mobilidade (E2, comunicação pessoal, outubro de 2025).

Há, no entanto, divergência quanto ao modo de mitigação da escassez. Apesar de parte dos entrevistados admitir que chefes principais e coordenadores possam assumir o comando de esquadra, de forma plena ou sob supervisão de um oficial, como resposta às circunstâncias atuais, outros defendem que o comando de subunidade é função própria de oficial, quer pela natureza das decisões quer pela coerência com o estatuto e formação necessária.

E3 exprime essa tensão ao reconhecer que “mantendo o que temos, é uma inevitabilidade”, mas sem a tomar como caminho desejável de política interna (E3, comunicação pessoal, setembro de 2025). E7, por seu turno, considera a solução aceitável apenas como regime de exceção e com justificação estrita, sempre subordinada ao imperativo de privilegiar o comando por oficial, lembrando ainda que é necessário repensar o modelo para evitar “ter 4 categorias a comandar esquadras, sem critério. (E7, comunicação pessoal, setembro de 2025).

Destas posições extraem-se diretrizes em dois horizontes. No curto prazo, importa clarificar critérios de acumulação e de substituição para reduzir a acumulação prolongada e proteger o tempo útil de liderança em cada esquadra. Importa também formalizar regimes de comando por chefes principais ou coordenadores, em especial nos comandos metropolitanos, e requisitos mínimos de formação em liderança, gestão de pessoas e relações institucionais, como propõem E2 e E8 (E2 e E8, comunicações pessoais, outubro de 2025).

Por fim, deve consolidar-se a regra de passagem inicial obrigatória pelas esquadras para recém-formados, com tempo mínimo definido e possibilidade de serem, numa primeira fase, adjuntos em esquadras de maior envergadura, solução que E3 e E5 apresentam como forma de conjugar aprendizagem e tutela (E3 e E5, comunicações pessoais, setembro de 2025).

No médio prazo, as entrevistas convergem na necessidade de reestruturar a rede territorial para reduzir o número de subunidades, ideia já defendida em diversos estudos académicos no ISCPSI, como por exemplo a de Cruz (2020). O objetivo é concentrar recursos onde a procura é mais intensa e libertar oficiais para funções nucleares de comando. E5 sintetiza esta ideia com a defesa de menos esquadras, maior robustez operacional e redução de custos fixos administrativos que hoje consomem efetivo, salientando que “a reestruturação é [uma] emergência” (E5, comunicação pessoal, setembro de 2025). A ideia

é também partilhada por E1, indicando que “é urgente rever todo este dispositivo; sem isso, não racionalizamos recursos humanos” (E1, comunicação pessoal, setembro de 2025).

E1, E3 e E4 defendem ainda uma revisão na área do recrutamento, que inclui reequilíbrio entre posições técnicas e posições operacionais, abertura de vias de carreira técnica para funções especializadas e melhor utilização de quadros civis em tarefas não policiais que absorvem recursos operacionais, com ganhos de eficiência e de motivação (E1, E3 e E4, comunicações pessoais, setembro de 2025).

A classificação de esquadra complexa surge como ponto crítico. Várias entrevistas assinalam expansão da classificação sem critério uniforme, convertendo um instrumento de gestão em soluções *ad hoc* para acomodar promoções, o que corrói a coerência do modelo. E3, E4 e E5 sustentam que “não há critério”, ao apontarem a existência de esquadras complexas com efetivos díspares e justificações pouco seguras (E3, E4 e E5, comunicações pessoais, setembro de 2025). E4 qualifica ainda o despacho que definiu as esquadras complexas como “um fato à medida” e que “tem de ser definitivamente revisto”, com parâmetros objetivos e verificáveis (E4, comunicação pessoal, setembro de 2025). E6 sustenta ainda que este despacho deveria ser alvo de “uma reavaliação pelo menos de dois em dois anos” (E6, comunicação pessoal, outubro de 2025).

Impõe-se, por isso, a alteração profunda do Despacho n.º 40/GDN/2020, de 17 de julho, clarificando critérios e evitando que unidades com efetivo reduzido sejam classificadas como complexas enquanto outras, com maior carga e diversidade de serviço, não o são.

A possibilidade de reforçar o acesso à carreira de oficial, pela via interna, suscita posições opostas. Para alguns, reativar a carreira policial de base acrescenta mérito, motivação e experiência operacional ao comando de esquadra. E5 é um dos exemplos “favorável à manutenção da carreira base”, sublinhando que “permitia uma pirâmide equilibrada: comissários e subcomissários em maior número, e depois os oficiais superiores no topo” (E5, comunicação pessoal, setembro de 2025). E7 também defende esta posição, referindo que “consegue mitigar a escassez na base da pirâmide, permitindo também as legítimas aspirações de quem (...) não quer ficar (...) mais de 10 anos em cada categoria hierárquica” (E7, comunicação pessoal, setembro de 2025). Acrescenta ainda que a instituição ficaria a ganhar com este modelo, pois seria “a única forma de garantir que, na PSP, as esquadras [fossem] comandadas por oficiais” (E7, comunicação pessoal, setembro de 2025).

Em sentido contrário, E4 não subscreve a ideia de retorno à carreira base, lembrando que “estão a entrar muitos agentes no Instituto, pelo que a carreira de oficial não lhes está vedada” (E4, comunicação pessoal, setembro de 2025). E2 também recorda que esse formato levou a conflitos internos, onde existam comandantes de esquadra com habilitações académicas diferentes e com cursos de duração diferente (5 anos contra 1 ano). E1 também partilha da mesma opinião. Segundo este entrevistado, pese embora ter “sido interessante manter as duas vias”, a natural e legítima gestão de expectativas de carreira deu origem a uma “enorme reivindicação da progressão”, posteriormente usada junto do poder político para a alavancar (E1, comunicação pessoal, setembro de 2025). Este conflito foi inclusivamente alvo de processos judiciais, conforme Acórdão do Tribunal Central Administrativo Sul, Processo 2070/10.4BELSB, de 21 de janeiro.

Sem prejuízo deste último ponto, a via interna é vista por uns como meio de alargar o funil de recrutamento com experiência de terreno e, por outros, como risco de perda de consistência formativa, se não houver plena equivalência ao modelo do ISCPSI e mecanismos robustos de avaliação.

No entanto, levanta-se uma questão muito relevante. Os comandantes de esquadra oriundos da carreira base eram submetidos a provas, a requisitos de acesso e sujeitos a um curso de 900 horas de carga horária (Anexo I). Neste momento, os comandantes de esquadra, da categoria de chefe coordenador, são apenas sujeitos a uma ação de formação, com a duração de 250 horas (Anexo II). Os chefes principais nem formação específica têm para o desempenho da função. Aqui emerge o eventual paradoxo que urge repensar: comando por competência *versus* comando por antiguidade.

Por fim, importa sublinhar a dignificação da carreira de chefe. Se a instituição e a própria carreira pretendem elevar o respetivo patamar de responsabilidade, impõe-se que não fique para trás o necessário enquadramento hierárquico na chefia de equipas e na supervisão operacional. A ausência desse referencial alimenta perceções de desorganização interna. Como referiu E3, há reformas que “podem ser desencadeadas por nós” e que não “dependem de intervenções externas ou da tutela” (E3, comunicação pessoal, setembro de 2025).

Discussão e Conclusão

As entrevistas confirmam um diagnóstico coerente com o enquadramento jurídico-organizacional já sistematizado.

Desta feita, três conclusões estruturam a discussão. Em primeiro lugar, a função de comando de esquadra deve permanecer como peça-chave do desenvolvimento profissional do oficial recém-formado, uma vez que a exposição inicial à esquadra permite sedimentar competências essenciais para decisões subsequentes em estruturas de maior escala. Quando se encurta essa etapa ou a substitui por colocações imediatas em funções de apoio à decisão perde-se capital de experiência e enfraquece-se o comando nos patamares seguintes.

Em segundo lugar, a escassez de oficiais exige medidas que sejam coerentes, proporcionais e assentes em indicadores percecionados como legítimos. A atribuição do comando de esquadras a chefes principais e coordenadores, de forma efetiva, ou sob supervisão de oficial, pode ser um instrumento legítimo de continuidade de serviço. Contudo, sem critérios claros, reforço formativo em liderança e uma matriz objetiva para classificar a complexidade das esquadras, a solução tende a não reunir consensos e a promover discrepâncias.

A insistência em acumulações prolongadas cria uma falsa sensação de presença, degrada a supervisão diária e afasta oficiais do núcleo da função. Os testemunhos exploratórios mostram que o custo humano e organizacional desta configuração é elevado, com impacto na motivação, na perceção de justiça interna e na capacidade de resposta.

Em terceiro lugar, a estabilidade depende da reconfiguração da rede territorial e do realinhamento entre missão e percursos de carreira. A redução do número de subunidades, em particular nos contextos urbanos de elevada densidade, permite ganhos de escala e liberta oficiais para funções de comando. Ao mesmo tempo, a abertura de vias técnicas para funções especializadas e a expansão do quadro civil em tarefas não policiais favorecem a colocação do oficial no seu papel nuclear e para aquilo que foi formado.

O desenho destas mudanças não deve replicar modelos de outras forças. As comparações com organizações de natureza militar mostram limites institucionais claros, apontados por vários entrevistados, pelo que a solução deve nascer da missão policial urbana e da sua natureza de força de segurança de matriz civil.

Assim, a resposta à escassez não pode substituir o princípio que afirma a centralidade do oficial no comando de subunidades. Pelo contrário, a gestão prudente deve criar condições para repor gradualmente esse princípio, assegurando que a experiência acumulada na esquadra continue a ser o alicerce do desenvolvimento de futuras lideranças.

As entrevistas, no seu todo, confirmam que existe conhecimento interno suficiente para orientar uma reforma criteriosa do modelo existente. Importa avaliar os riscos e tomar

medidas para que se evitem decisões discricionárias, orientando as decisões internas no sentido de reforçar a coesão interna, a motivação do efetivo e a coerência do percurso profissional.

A ambição de estabilizar o comando de esquadras não se cumpre com soluções isoladas. Cumpre-se com medidas sólidas, refletidas e com perspetiva a longo prazo, com rigor e critério e com avaliações periódicas. Ou seja, a organização deve evitar o paradoxo de resolver o hoje criando o problema de amanhã.

Em suma, o objetivo não é apenas gerir a escassez. É procurar estabilizar uma função primordial da PSP que sustente a missão policial no seu primeiro nível de contacto com o cidadão.

Recomendações

À luz dos resultados, apresentam-se recomendações com implementação faseada e avaliação periódica e que poderão contribuir para futuras investigações. Em primeiro lugar, avaliar a instituição de colocação inicial obrigatória em subunidades operacionais para todos os oficiais recém-formados, com um período mínimo de permanência que garanta aprendizagem orientada e, quando a complexidade local o justificar, prever uma fase inicial enquanto adjunto de um comissário, para melhor acompanhamento.

Em paralelo, aprovar um referencial claro para a classificação de “esquadra complexa”, assente em indicadores transparentes e verificáveis, nomeadamente de efetivo, volume de serviço, diversidade de missões e exigências de atendimento, sujeitos a reavaliação periódica.

No plano da continuidade, formalizar regimes que permitam chefes principais e coordenadores comandarem esquadras nos comandos metropolitanos e alterar conteúdos formativos para reforçar a componente da liderança, gestão de equipas, e relações institucionais. Se o caminho for esse, da dignificação da carreira, legítimo e necessário, importa não olvidar o acompanhamento próximo dos agentes, por forma a não originar perdas acentuadas de supervisão e acompanhamento hierárquico.

No plano estrutural, reforçar o diálogo junto do poder político, de modo a reduzir seletivamente o número de subunidades. A ideia passa por reforçar a robustez operacional, diminuir custos fixos administrativos que consomem efetivo, valorizar percursos de carreira técnica e expandir o quadro civil para tarefas não policiais, libertando oficiais para funções operacionais.

É também importante rever a disparidade entre o número de subunidades operacionais previsto na Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho e o número oficial da PSP, avaliando uma futura proposta de alteração à Portaria, com as atualizações necessárias.

Referências

- Acórdão do Tribunal Central Administrativo Sul. (2021). Processo 2070/10.4BELSB, de 21 de janeiro. *Concurso interno de acesso para Comissário da PSP. Quota fixa para Subcomissários não habilitados com licenciatura*. <https://www.dgsi.pt/jtca.nsf/170589492546a7fb802575c3004c6d7d/56a250378dd4d0958025866a003c7f3c?OpenDocument>
- Alves, A. P. (2016). *O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados* [Dissertação de mestrado integrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/15522>
- Aviso n.º 11696/2025/2, de 08 de maio. (2025). *Condições de admissão ao 1.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia — ano letivo de 2025-2026*. Diário da República, série II, n.º 88. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/aviso/11696-2025-917251741>
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (5.ª ed.). Gradiva.
- Borges, F. M. S. (2013). *O perfil de competências do comandante de esquadra: Gestor ou líder?* [Trabalho de projeto de mestrado integrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/32125>
- Carnegie, D. (2017). *Como fazer amigos e influenciar pessoas* (11.ª ed.). Lua de Papel.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole.
- Cruz, J. C. G. (2020). *Potencial reestruturação das subunidades do COMETLIS: As divisões integradas de competência territorial* [Dissertação de mestrado integrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/32965>

- Curral, L., & Chambel, M. J. (2011). Processos de comunicação nas organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 405-428). Escolar Editora.
- Decreto-Lei n.º 78/87, de 17 de fevereiro. (1987). *Aprova o Código de Processo Penal*. Diário da República, série I, n.º 40 (pp. 617-699). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/78-1987-662562>
- Decreto-Lei n.º 151/85, de 9 de maio. (1985). *Estatuto da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I, n.º 106 (pp. 1247-1264). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/151-152342>
- Decreto-Lei n.º 204-A/89, de 23 de junho. (1989). *Estabelece regras de recrutamento e acesso do pessoal com funções policiais do quadro da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I, n.º 142 (1.º Suplemento) (pp. 2428-(2)–2428-(4)). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/204-a-430637>
- Decreto-Lei n.º 321/94, de 29 de dezembro. (1994). *Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I-A, n.º 300 (pp. 7462-7482). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/321-322095>
- Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de novembro. (1999). *Estatuto do Pessoal da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I-A, n.º 274 (pp. 8316-8329). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/511-643086>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. (2015). *Aprova o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I, n.º 204 (pp. 9054-9086). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/243-2015-70737912>
- Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de outubro. (2009). *Aprova o Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*. Diário da República, série I, n.º 192 (pp. 7139-7147). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/275-2009-491204>
- Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 2 de outubro. (2009). *Aprova o Regulamento da Escola Prática de Polícia*. Diário da República, série I, n.º 192 (pp. 7147-7152). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/26-2009-491202>
- Despacho n.º 21388/2001, de 15 de outubro. (2001). *Regulamento de Frequência e Avaliação do Curso de Formação de Subcomissários*. Diário da República, série II,

n.º 239 (pp. 17133-17136). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/21388-2001-1026539>

Despacho n.º 248/2022, de 07 de janeiro. (2022). *Regulamento de Admissão, Frequência e Avaliação da Ação de Formação para Promoção à Categoria de Chefe Coordenador*. Diário da República, série II, n.º 5 (pp. 73-75). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-extrato/248-2022-177308689>

Dinis, N. R. M. (2020a). *Gestão da qualidade na Polícia de Segurança Pública* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/90421>

Dinis, N. R. M. (2020b). *Organização territorial da PSP e regiões administrativas: Uma reflexão prospetiva* [Trabalho Individual Final, Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/37088>

Direção Nacional da PSP. (2006). *Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio: Programa Integrado de Policiamento de Proximidade*.

Direção Nacional da PSP. (2009). *Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de dezembro: Unidades territoriais da P.S.P. — Organização e competências*. Departamento de Operações (DEDPRI).

Direção Nacional da PSP. (2018). *Despacho n.º 38/GDN/2018, de 03 de outubro: Define o conteúdo funcional da categoria de chefe coordenador*.

Direção Nacional da PSP. (2020). *Despacho n.º 40/GDN/2020, de 17 de julho: Definição de esquadras complexas*.

Direção Nacional da PSP. (2024). *Despacho n.º 11/GDN/2024, de 12 de fevereiro: Constituição de Grupo de Trabalho – Unidades Territoriais da Polícia de Segurança Pública, organização e competências*.

Direção Nacional da PSP. (2025). *Estratégia PSP 2025-2027*.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.

Frias, P. R. G. (2013). *Gestão de recursos humanos: Satisfação dos agentes face aos comandantes de esquadra* [Trabalho de projeto de mestrado integrado, Instituto

Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/32194>

Gonçalves, S. M. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais* [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4952>

Instituto Politécnico de Viana do Castelo. (2021). *Normas APA 7.ª edição: Guia informativo do IPVC*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. (2007). *Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I, n.º 168 (pp. 6065-6074). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2007-641142>

Lei n.º 55-C/2025, de 22 de julho. (2025). *Cria a Unidade Nacional de Estrangeiros e Fronteiras, na Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série I (Suplemento), n.º 139. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/55-c-2025-925904931>

Moura, R. C., & Borges, A. (2024). LEADPOL - (Boas práticas de) liderança na Polícia de Segurança Pública. In R. N. A. Fernandes & P. Machado (Eds.), *40 anos de ciências policiais em Portugal* (pp. 371-387). ICPOL - Centro de Investigação FCT do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Repositório do ISCPSI. <http://hdl.handle.net/10400.26/51331>

Neff, T. J., & Citrin, J. M. (2006). *Sou diretor e agora? O plano para os primeiros cem dias numa função de liderança* (2.ª ed.). Actual Editora.

Portaria n.º 937/2000, de 30 de junho. (2000). *Regulamento do concurso para admissão ao curso de formação de Subcomissários da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, série II, n.º 149 (pp. 11065-11068). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/937-2000-2874482>

Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho. (2008). *Define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades*. Diário da República, série I, n.º 116 (pp. 3488-3491). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/434-2008-449444>

Portaria n.º 186/2016, de 13 de julho. (2016). *Aprova as normas de admissão, frequência e avaliação da Ação de Formação para Promoção à categoria de Chefe Coordenador*.

Diário da República, série I, n.º 133 (pp. 2134-2135).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/186-2016-74925433>

Portaria n.º 309/2023, de 16 de outubro. (2023). *Fixação das vagas para a candidatura à matrícula e inscrição nos ciclos de estudos de licenciatura em Ciências Policiais e de mestrado em Segurança Pública ministrados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*. Diário da República, série I, n.º 200.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/309-2023-222779426>

Portaria n.º 304/2025/1, de 9 de setembro. (2025). *Alteração da Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho*. Diário da República, série I, n.º 173.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/304-2025-934502554>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.^a ed.). Gradiva.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações: Teoria e prática*. Edições Sílabo.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Paradoxos da liderança: Gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Edições Sílabo.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2014, de 15 de setembro. (2014). *Aprova a Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública*. Diário da República, série I (1.º Suplemento), n.º 177 (pp. 4964-(2) a 4964-(109)). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/55-a-2014-56895581>

Apêndices

Apêndice I - Codificação dos entrevistados (E1–E9) por perfil e contexto operacional

Código	Perfil genérico	Contexto operacional	Justificação da seleção
E1	Nível de direção - planeamento e gestão de pessoas	Não aplicável	Planeamento de efetivos e impacto organizacional da escassez.
E2	Nível de ensino - formação e desenvolvimento	Não aplicável	Modelo formativo, limitações e evolução possível.
E3	Nível representativo	Não aplicável	Perspetiva sobre o modelo atual e alternativas.
E4	Comando territorial	Contexto (A)	Maior complexidade funcional e volume de serviço.
E5	Comando territorial	Contexto (B)	Contraste em contexto distinto.
E6	Divisão policial	Contexto (A)	Comando intermédio com elevada solicitação operacional.
E7	Divisão policial	Contexto (B)	Contraste em contexto distinto.
E8	Esquadra	Contexto (A)	Experiência direta e pelo menos três anos em funções.
E9	Esquadra	Contexto (B)	Contraste em contexto distinto e pelo menos três anos em funções.

Nota. Elaborado pelo próprio. “Contexto operacional” designa o conjunto de indicadores organizacionais e de serviço (número de efetivo, volume e diversidade de ocorrências, exigências funcionais).

Apêndice II - Guião de Entrevista

- **Tema:** O comando de esquadras na PSP: que soluções face à escassez de oficiais?
- **Objetivo:** Recolher contributos qualitativos ilustrativos para uma análise teórica.
- **Confidencialidade:** Identificação por códigos alfanuméricos (E1, E2, etc.), omitindo-se os nomes e preservando-se as declarações de forma anónima. As possíveis citações serão efetuadas no trabalho como “comunicação pessoal”.
- **Duração prevista:** 20-30 minutos.

Questões:

1. Perceção geral

- Como caracteriza o estado atual do comando de esquadras na PSP?

- Resposta:

2. Disponibilidade de oficiais e efeitos operacionais

- Como caracteriza a disponibilidade atual de oficiais para o comando de esquadras e que efeitos operacionais, se existirem, identifica?

- Resposta:

- Como aprecia situações em que um mesmo oficial assume o comando de mais de uma esquadra?

- Resposta:

3. Modelo atual de comando de esquadra

- Como avalia o modelo em vigor (p. ex. esquadras complexas comandadas por comissários; restantes esquadras comandadas por subcomissários; algumas esquadras comandadas por chefes principais/coordenadores)?

- Resposta:

- Que benefícios e limitações identifica?

- Resposta:

- A atual definição de “esquadra complexa” está ajustada? Porquê?

▪ Resposta:

- Como vê a regra de comando de esquadras por oficiais? Existem alternativas viáveis?

▪ Resposta:

4. Papel dos Chefes

- Em que condições chefes principais/coordenadores deveriam (ou não) assumir o comando de esquadras de forma plena?

▪ Resposta:

- A formação atualmente disponível é adequada à exigência da função?

▪ Resposta:

5. Soluções e perspetivas futuras

- Que medidas poderiam mitigar a escassez de oficiais e reforçar a estabilidade no comando?

▪ Resposta:

- Que alterações considera prioritárias no curto/médio prazo?

▪ Resposta:

6. Alocação inicial de oficiais recém-formados

- Tendo em conta os objetivos da PSP e o investimento formativo no ISCPSP, qual considera que deve ser o destino inicial mais adequado para um oficial recém-formado: comando de esquadra ou funções de maior complexidade (p. ex. Divisão/Comando/Direção Nacional)? Porquê?

▪ Resposta:

- Que critérios deveriam orientar essa decisão? (p. ex. necessidades do serviço, perfil/competências, retorno institucional)

▪ Resposta:

Nota ao entrevistado: Esta entrevista integra um estudo teórico. As respostas servem apenas como contributo ilustrativo. Não serão publicados nomes nem funções específicas.

Apêndice III – Número de esquadras – constantes nos Anexos à Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho, na última redação dada pela Portaria n.º 304/2025/1, de 9 de setembro.

Anexo	Comando	Nº de Esquadras
I – Comandos Regionais	Açores	38
	Madeira	24
II – Comandos Distritais	Aveiro	12
	Beja	6
	Braga	9
	Bragança	5
	Castelo Branco	8
	Coimbra	9
	Évora	5
	Faro	16
	Guarda	5
	Leiria	14
	Portalegre	8
	Santarém	13
	Setúbal	26
	Viana do Castelo	6
	Vila Real	8
	Viseu	8
III – Comandos Metropolitanos	Lisboa	141
	Porto	69
Totais por Anexo	Regionais (I)	62
	Distritais (II)	158
	Metropolitanos (III)	210
TOTAL GLOBAL		430

Nota. Elaborado pelo próprio. Foi efetuada a contagem das esquadras constantes nos anexos à referida Portaria.

Anexos

Anexo I - Plano de Estudos do Curso de Formação de Subcomissários (Componente Teórico-Prática)

Área	Coefficiente	Disciplinas	Coefficiente	Carga horária
Formação jurídica	3	Direitos Fundamentais	1	30
		Direito Civil	1	15
		Direito Administrativo	1	15
		Direito Constitucional	1	15
		Direito Penal	2	45
		Direito Processual Penal	2	60
		Direito da União Europeia	1	15
				195
Formação técnico-policial	4	Comando e Gestão Operacional	2	45
		Procedimento Administrativo e Disciplinar	2	45
		Teorias da Segurança	1	30
		Manutenção da Ordem	2	45
		Investigação Policial	2	45
		Informações Policiais	1	30
		Legislação Rodoviária	1	15
		Direito Administrativo Aplicado	1	30
				285
Formação psicossocial	2	Psicologia Social	1	30
		Sociologia Urbana e da Exclusão Social	1	30
		Técnicas de Comunicação e Relações Públicas	1	30
		Gestão de Recursos Humanos	1	30
		Ciência Política	1	30
				150
Línguas	1	Inglês	1	45
Actividades físicas e profissionais	2	Treino Físico e Desporto	2	60
		Defesa Pessoal	1	30
		Tiro	1	15
		Técnicas de Intervenção Policial	1	30
		Transmissões e Sistemas de Informação Policial ...	1	15
		Explosivos	1	15
				165
Outras actividades		Recepção e instalação, ordem unida, informática, palestras, visitas de estudo, etc.		60
<i>Total da carga horária</i>				900

Nota. Anexo I ao Despacho n.º 21388/2001, de 15 de outubro, que aprovou o Regulamento de Frequência e Avaliação do Curso de Formação de Subcomissários.

Anexo II - Plano de Estudos da Ação de Formação para Promoção à Categoria de Chefe Coordenador

Referencial	Carga horária		
	Teóricas	Práticas	Total por disciplina
Gestão e Liderança	10	30	40
Gestão Documental	10	–	10
Gestão de Recursos Humanos	16	14	30
Gestão de Projetos	10	–	10
Contabilidade Pública	6	4	10
Direito Administrativo	18	10	28
Relações Públicas/Protocolares	18	4	22
Formação de Formadores	10	20	30
Gestão de Eventos	12	4	16
Gestão de Stress Pessoal e Profissional	14	–	14
Educação Física e Desporto	–	4	4
Instalação/Abertura/Encerramento	–	8	8
Palestras	26	–	26
Avaliação	2	–	2
<i>Total</i>	152	98	250

Nota. Anexo ao Despacho n.º 248/2022, de 07 de janeiro, que aprovou o Regulamento de Admissão, Frequência e Avaliação da Ação de Formação para Promoção à Categoria de Chefe Coordenador.

O comando de esquadras na PSP: que soluções face à escassez de oficiais?

Anexo III – Número de esquadras – distribuídas pelos comandos territoriais

Número de Esquadras por Comando	Esq. Territoriais	EIFP	TRÂNSITO	EIC	TURISMO	Controlo de Fronteiras	Segurança Aeroportuária	Esq. Segurança Instalações	CP/METRO	Esquadra Complexa
COMETLIS	61	13	12	16	3	2	2	9	8	27
COMETPOR	26	9	10	8	1	2	1	0	1	28
CR MADEIRA	11	1	2	3	0	2	2	0	0	6
CR AÇORES	23	3	3	3	0	5	2	0	0	4
CD SETÚBAL	10	4	4	4	0	0	0	0	0	18
CD SANTARÉM	7	2	2	2	0	0	0	0	0	7
CD LEIRIA	8	2	2	2	0	0	0	0	0	8
CD PORTALEGRE	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2
CD GUARDA	2	1	1	1	0	0	0	0	0	4
CD ÉVORA	2	1	1	1	0	0	0	0	0	4
CD BEJA	2	1	1	1	0	1	1	0	0	4
CD COIMBRA	3	1	2	2	0	0	0	0	0	4
CD FARO	6	3	2	2	2	1	1	0	0	6
CD VISEU	2	2	2	2	0	0	0	0	0	3
CD VILA REAL	2	2	2	2	0	0	0	0	0	6
CD C. BRANCO	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2
CD AVEIRO	5	2	2	2	0	1	0	0	0	7
CD V. CASTELO	2	1	1	1	0	0	0	0	0	4
CD BRAGA	5	2	2	2	0	0	0	0	0	9
CD BRAGANÇA	2	1	1	1	0	0	0	0	0	3
TOTAL NACIONAL	183	55	56	59	6	14	9	9	9	156
TOTAL Esquadras	400									

Nota. Dados fornecidos pela Divisão de Estudos e Doutrina Policial, do Departamento de Operações.

O comando de esquadras na PSP: que soluções face à escassez de oficiais?

Anexo IV – Número de candidatos oficiais formados no ISCPSI, com Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP).

ISCPSI - Curso Oficiais de Polícia						
				N.º DE CANDIDATOS	ENTRARAM NO CURSO	CONCLUÍRAM
Início	Terminus	CFOP	ANO	TOTAL	TOTAL	TOTAL
1993	1998	10.º CFOP	1993/94	636	15	14
1994	1999	11.º CFOP	1994/95	650	15	15
1995	2000	12.º CFOP	1995/96	739	15	14
1996	2001	13.º CFOP	1996/97	927	15	15
1997	2002	14.º CFOP	1997/98	945	15	15
1998	2003	15.º CFOP	1998/99	848	12	12
1999	2004	16.º CFOP	1999/00	834	15	15
2000	2005	17.º CFOP	2000/01	700	20	19
2001	2006	18.º CFOP	2001/02	620	22	23
2002	2007	19.º CFOP	2002/03	619	24	22
2003	2008	20.º CFOP	2003/04	905	45	39
2004	2009	21.º CFOP	2004/05	1116	33	37
2005	2010	22.º CFOP	2005/06	1024	40	40
2006	2011	23.º CFOP	2006/07	1131	40	39
2007	2012	24.º CFOP	2007/08	1041	41	37
2008	2013	25.º CFOP	2008/09	994	25	25
2009	2014	26.º CFOP	2009/10	1134	25	25
2010	2015	27.º CFOP	2010/11	1157	25	25
2011	2016	28.º CFOP	2011/12	940	25	25
2012	2017	29.º CFOP	2012/13	738	25	20
2013	2018	30.º CFOP	2013/14	873	25	25
2014	2019	31.º CFOP	2014/15	848	25	24
2015	2020	32.º CFOP	2015/16	874	25	24
2016	2021	33.º CFOP	2016/17	713	30	27
2017	2022	34.º CFOP	2017/18	685	30	29
2018	2023	35.º CFOP	2018/19	681	30	28
2019	2024	36.º CFOP	2019/20	588	30	30
2020	2025	37.º CFOP	2020/21	984	32	
2021	2026	38.º CFOP	2021/22	978	35	
2022	2027	39.º CFOP	2022/23	1153	35	
2023	2028	40.º CFOP	2023/24	867	27	
2024	2029	41.º CFOP	2024/2025	784	32	

Nota. Dados fornecidos pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, do Departamento de Recursos Humanos.

O comando de esquadras na PSP: que soluções face à escassez de oficiais?

Anexo V – Mapa de pessoal para 2026 – Pessoal com funções policiais e não policiais

Categorias, Carreiras e Cargos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Supervizor-chefe		Supervizor-chefe		Supervizor-chefe		Intendente		Subintendente		Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total	Cadetes Não Policiais				Aspirantes não policiais	Cadetes Policiais				Aspirantes Policiais	Técnico Superior		Assistente Técnico	Assistente operacional	Médico	Docente	Técnico Diagnóstico e Terapêutico	Especialista Informático	Técnico Informático																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados													Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados		Categoria	Recrutados	Categoria	Recrutados		Categoria	Recrutados								Categoria	Recrutados	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	Categoria	Dirigentes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						

Nota 1: Saída de 1000 polícias para a pré-aposentação

Nota 2: Saída de 43 polícias diretamente do ativo para a aposentação e outras situações

Nota 3: Saída de 38 trabalhadores em funções públicas diretamente do ativo para a aposentação e por outros motivos

Nota 4: Entradas de trabalhadores em funções públicas : 50 Técnicos Superiores; 320 Assistentes Técnicos; 50 Assistentes Operacionais; 30 Especialistas Informáticos e 50 Técnicos Informáticos

Nota 5: Entrada de 1802 novos agentes

Nota 6: Promoção de 35 aspirantes a Subcomissários

Total Policial	20559
Total Civil	1466
Total Global	22025

Nota. Dados fornecidos pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, do Departamento de Recursos Humanos.