

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS
POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA**

**SICOP- SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO OPERACIONAL:
UMA NOVA ABORDAGEM PARA APOIO À ESTRATÉGIA
OPERACIONAL**

Autora: Margarida Isabel Simões de Oliveira

Orientador: Superintendente Pedro Teles

Lisboa, junho de 2016

DEDICATÓRIA

Ao Zé, à Ana e ao Tiago, por todos os minutos em que não pudemos estar juntos.

Apesar da distância nunca me faltou o vosso carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha família, por ser uma verdadeira família.

Obrigada marido, por me incentivares sempre a ir mais longe e a não desistir, por me fazeres acreditar que sou especial.

Obrigada filhos, pelos momentos em que me "arrancaram" da cadeira para ir brincar, pelas gargalhadas e pelos mimosinhos.

Ao meu orientador, Superintendente Pedro Teles, por ter aceite este desafio, obrigada pelos seus conselhos e correções.

Aos meus colegas, obrigada pela camaradagem e amizade demonstradas, não vou esquecer os momentos de descontração que partilhamos durante o curso.

Obrigada a todos os oficiais que dispensaram um pouco do seu tempo para participar neste trabalho.

Obrigada ao Sr. Intendente Fernandes do CDCBR pelo apoio na bibliografia.

Por último, ao ISCPSI, por continuar a apostar na formação interna e onde foi bom voltar vinte anos depois.

RESUMO

A maioria das organizações utiliza atualmente ferramentas de apoio para medir a atividade que desenvolvem. A Polícia de Segurança Pública não é exceção, toda atividade que o seu efetivo realiza é sujeita a registo, desde as operações de trânsito, às operações de visibilidade, de prevenção ou investigação criminal, ações de sensibilização, etc.

O registo de toda a atividade operacional é feito em vários modelos de relatório, alguns são modelos aprovados pela Direção Nacional, outros são modelos elaborados por cada um dos Comandos.

Foram analisados alguns destes relatórios para se perceber se a informação solicitada por uns também é solicitada por outros e se existe ou não um número elevado de relatórios, e se a informação que os mesmos fornecem permite apoiar os decisores em termos estratégicos.

Foi solicitada a opinião de alguns oficiais de polícia sobre o acesso à informação operacional e sobre o que é relevante medir, verificando-se que o processo deve ser revisto, que deve ser definido o que é realmente relevante medir, optar por um modelo de relatório único e em suporte digital.

A elaboração de um modelo de relatório único para todos os Comandos, que respeite as especificidades de cada um, e que permita a apresentação da informação de forma célere e de fácil compreensão para quem a consulte, é uma necessidade que se faz sentir em termos operacionais.

Palavras-chave: Indicadores operacionais; Informação Operacional; Tomada de decisão e *Dashboard*.

ABSTRACT

Most organizations currently use support tools to “measure” the activity they develop. The Policia de Segurança Pública is no exception. All the activity done by their human resources is subject to registration: traffic and visibility operations, prevention and criminal investigation, awareness sessions and so on.

The registration of all operational activities is done in different report versions, some are approved by the Direção Nacional others are developed by each of the different Police Stations.

Some of these reports were analysed not only to understand if the information requested by the police officers is also requested by others, but also to check if the information they provide allows some type of support to the decision makers (strategically speaking).

Several Police Commanders were questioned about the access to operational information. The assumption was that the whole process should be reviewed, and it has to be set what is relevant to be “measured” and also that a single digital format report version should be chosen.

The preparation of a single report version which respects the specific characteristics of each Police Station and allows a rapid presentation of the information as well as an easy comprehension is needed in operational circumstances

Key Words: Operacional Indicators; Operational Information; Decision-making;
Dashboard

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento Temático.....	1
2. Contexto da Investigação.....	3
3. Problemática da Investigação.....	5
4. Objetivos da Investigação.....	5
5. Metodologia da Investigação.....	6
6. Síntese dos Capítulos.....	7
CAPÍTULO 1 - SISTEMAS DE MEDIÇÃO E CONTROLO ATUAL DA ATIVIDADE OPERACIONAL.....	8
1.1 INTRODUÇÃO.....	8
1.2 INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO.....	9

1.2.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	9
1.2.2 O <i>TABLEAU DE BORD</i> COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO.....	10
1.2.2.1 <i>Dashboard</i> como Instrumento de Gestão.....	11
1.3 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NA PSP.....	13
1.3.1 A ATIVIDADE OPERACIONAL.....	13
1.3.2 INDICADORES OPERACIONAIS SUJEITOS A MEDIÇÃO.....	14
1.3.3 DISPONIBILIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	18
1.3.4 ENTREVISTAS.....	19
1.4 CONCLUSÃO.....	27
CAPÍTULO 2 - A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL: ABORDAGEM DE DOIS COMANDOS.....	29
2.1 INTRODUÇÃO.....	29
2.2 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NO COMETPOR.....	30
2.2.1 INDICADORES OPERACIONAIS - O QUE É MEDIDO.....	30
2.3 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NO CDCBR.....	32
2.3.1 INDICADORES OPERACIONAIS - O QUE É MEDIDO.....	32
2.4 CONCLUSÃO.....	38
CAPÍTULO 3 - NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL: DEFINIÇÃO DE INDICADORES.....	39
3.1 INTRODUÇÃO.....	39
3.2 MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL.....	39
3.2.1 O PORQUÊ DE MEDIR.....	39
3.2.2 OPERACIONALIZAR A INFORMAÇÃO.....	40
3.3 INDICADORES.....	41
3.3.1 DEFINIÇÃO.....	41
3.3.2 CARACTERÍSTICAS.....	43
3.3.3 TIPOS DE INDICADORES.....	44

3.4 CONCLUSÃO.....	45
CAPÍTULO 4 - SICOP - SISTEMA DE MEDIÇÃO E CONTROLO OPERACIONAL	47
4.1 INTRODUÇÃO.....	47
4.2 UM MODELO ÚNICO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	47
4.3 UM MODELO ÚNICO DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	48
4.4 SICOP: SISTEMA DE MEDIÇÃO E CONTROLO OPERACIONAL.....	49
4.4.1 PODE RESPONDER ÀS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.....	49
4.5 CONCLUSÃO.....	49
CONCLUSÃO.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	56
APÊNDICE A - GUIÃO DA ENTREVISTA.....	58
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	62
ANEXO A - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE MODELOS DE MAPAS, QUADROS E RELATÓRIOS.....	105
ANEXO B - MAPA ESTATÍSTICO DA ATIVIDADE MENSAL.....	107
ANEXO C - RELATÓRIO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL.....	115
ANEXO D - RELATÓRIO DE FISCALIZAÇÃO SELETIVA.....	118
ANEXO E - RELATÓRIO DE FISCALIZAÇÃO DE TACÓGRAFOS.....	120
ANEXO F - MAPA ESTATÍSTICO ESCOLA SEGURA.....	121
ANEXO G - RELATÓRIO ESCOLA SEGURA.....	123
ANEXO H - RELATÓRIO IDOSOS EM SEGURANÇA.....	124
ANEXO I - ESTATÍSTICA MIPP.....	125
ANEXO J - INDICADORES DE DESEMPENHO, ANEXO 5 DA DIROP N.º 1/2016 DA UOOS.....	126
ANEXO L - RELATÓRIO DE ARMAS E EXPLOSIVOS.....	127
ANEXO M - RELATÓRIO DE SEGURANÇA PRIVADA.....	129

ANEXO N - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	131
ANEXO O - PEDIDO DE RECOLHA DE QUADROS DE MEDIÇÃO DO COMETPOR E CDCBR.....	133
ANEXO P – <i>DASHBOARDS</i>	135

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 2 - A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL: ABORDAGEM DE DOIS COMANDOS

Quadro 1: Indicadores sujeitos a medição no COMETPOR.....31

Quadro 2: Indicadores sujeitos a medição no CDCBR.....34

ÍNDICE DE TABELAS

CAPÍTULO 1 - SISTEMAS DE MEDIÇÃO E CONTROLO ATUAL DA ATIVIDADE

Tabela 1: Matriz de análise da questão 1.....	20
Tabela 2: Matriz de análise da questão 2.....	21
Tabela 3: Matriz de análise da questão 3.....	21
Tabela 4: Matriz de análise da questão 4.....	22
Tabela 5: Matriz de análise da questão 5.....	24
Tabela 6: Matriz de análise da questão 6.....	25
Tabela 7: Matriz de análise da questão 7.....	26
Tabela 8: Matriz de análise da questão 8.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS

etc. (et cetera): e outros

LISTA DE SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

CDCBR: Comando Distrital de Coimbra

COMETPOR: Comando Metropolitano do Porto

CONOR: Centro Operacional Norte

CRP: Constituição da República Portuguesa

DAE: Departamento de Armas e Explosivos

DIC: Departamento de Investigação Criminal

DIP: Departamento de Informações Policiais

DIROP: Diretiva Operacional

DN: Direção Nacional

DO: Departamento de Operações

DSP: Departamento de Segurança Privada

DTSR: Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária

EPPCFPPSP: Estatuto Profissional do Pessoal Com Funções Policiais da Policia de Segurança Pública

KPI: *Key Performance Indicator*

LOPSP: lei Orgânica da Policia de Segurança Pública

LVR: Locais de Visibilidade Reforçada

MEAM: Mapa Estatístico da Atividade Mensal

MIPP: Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade

PD: Perguntas Derivadas

PSP: Policia de Segurança Pública

RIC: Relatório de Investigação Criminal

SCOT: Sistema de Contra Ordenações de Trânsito

SEI: Sistema Estratégico de Informações

SICOP: Sistema de Informações e Controlo Operacional

SIGAE: Sistema Integrado de Gestão de Armas e Explosivos

UOLF: Unidade Orgânica de Logística e Finanças

UOOS: Unidade Orgânica de Operações e Segurança

ZAA: Zona de Acumulação de Acidentes

ZAI: Zona de Acumulação de Incivilidades

ZAOC: Zona de Acumulação de Ocorrências Criminais

ZAT: Zona de Acumulação de Tráfego

ZCT: Zona de Concentração de Pessoas

***"A verdadeira dificuldade não está em aceitar ideias novas,
mas escapar das antigas."***

John Maynard Keynes

Economista (1883-1946)

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento temático

As novas tecnologias de informação alastraram pelo mundo " e foram sendo apropriadas por diferentes países, várias culturas, organizações diversas e objetivos múltiplos, as novas tecnologias de informação explodiram em todos os tipos de aplicações e usos (...)" (Castells, 2002, p.7). As sociedades atuais são consideradas sociedades de informação e de acordo com o mesmo autor, a principal característica destas sociedades é o facto de estarem inseridas num processo de permanente mudança, consequência do também permanente avanço da ciência e da tecnologia. Tudo está à distância de um clique, as novas tecnologias de informação e comunicação evoluem rapidamente, e é a própria sociedade que exige respostas rápidas e informação clara, curta e precisa, principalmente das entidades públicas e privadas com que interage.

Confrontadas com as exigências das sociedades modernas, as organizações públicas e privadas têm desenvolvido esforços no sentido de aumentar a sua capacidade de resposta perante os desafios que se colocam atualmente. Um desses desafios é a constante procura de informação atualizada, sobre a atividade desenvolvida, quando é desenvolvida e em que moldes é desenvolvida por essas organizações.

A eficácia, entendida neste contexto como o que traduz a relação entre o que foi previamente planeado pela própria organização e aquilo que foi objetivamente alcançado pela mesma, depende grosso modo dos resultados que se apresentam, mas também e muito importante, do trabalho que é desenvolvido para atingir esses resultados e a forma como os mesmos são apresentados.

As empresas (públicas e/ou privadas) há muito que se aperceberam da necessidade/utilidade de medir a sua atividade e avaliar os seus resultados, com base em objetivos traçados previamente, conforme referem Jordan, Neves e Rodrigues (2005), "A fixação de objetivos, a escolha de planos de acção e a

concepção de relatórios de acompanhamento e de apoio à decisão, constituem actividades fundamentais (...)" (p.13).

Para medir a atividade desenvolvida foram criados vários sistemas de controlo que permitem orientar os gestores, segundo os mesmos autores, "(...) no sentido da implementação da estratégia." (p.13).

A medição da atividade desenvolvida pelas organizações, do ponto de vista da gestão e considerando a competitividade que se vive atualmente, é assim considerada essencial, na medida em que permite aos gestores ter acesso facilitado à informação necessária e oportuna para apoio à tomada de decisão.

Permite a essa mesma organização, saber quais as tarefas que cada um dos seus colaboradores desempenha, ou que é desenvolvida por cada serviço, e se a execução dessas mesmas tarefas contribui para o cabal cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos.

Oferece ainda a possibilidade de comparar as várias variáveis e monitorizar e coordenar o que se faz, direcionando e adaptando os recursos disponíveis para as ações que possam colocar em causa o sucesso da organização.

No âmbito da sua atividade e no cumprimento da missão que lhe está atribuída, conforme preceituado na Constituição da República Portuguesa (CRP), a Polícia de Segurança Pública (PSP), "(...) tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos."¹. De acordo com a definição na Lei n.º 53/2007, que aprova a orgânica da PSP (LOPSP), "A PSP tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei"². É neste sentido que diariamente são realizadas várias ações e operações, a nível nacional, no âmbito das competências de fiscalização e prevenção da criminalidade, atribuições previstas na lei³.

Neste contexto, a implementação de um sistema de controlo na PSP que forneça indicadores relevante para a gestão operacional é uma das formas de um Comando ter acesso a informação que lhe permita saber a todo o momento, quem faz o quê, em que áreas, com que recursos humanos e materiais e com que resultados.

¹ Art.º 272º, n.º1 da CRP.

² Art.º 1º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto.

³ Conferir art.º 3º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto.

2. Contexto da investigação

No início da década de 30, na Europa, mais concretamente em França, foi desenvolvido um instrumento de controlo para as empresas a que deram o nome de *tableau de bord*, ou na versão inglesa, *dashboards*, que traduzido literalmente para português, significa painel de informação.

Com o desenvolvimento da economia a nível mundial a par do aumento da competitividade, as organizações e empresas exigiram sistemas de medição da sua atividade adequados a responder às suas necessidades de informação. Para além do sistema que já existia desde a década de 1930, em França, (*tableau de bord*), na década de 90, foram desenvolvidos vários estudos para aferir novos métodos de avaliação de desempenho. Até àquela data, muitas organizações baseavam a sua análise apenas em indicadores financeiros.

Robert Kaplan e David Norton, em 1992, após vários estudos em várias organizações, demonstraram que os indicadores, a ter também em linha de conta, passavam pelo conhecimento dos recursos humanos de toda a organização, pelos sistemas de informação e a sua rápida evolução e pela própria satisfação do público-alvo. Estes indicadores foram considerados de grande valor para as organizações modernas e muito importante em matéria de apoio à tomada de decisões estratégicas.

Com base na análise dos estudos realizados, Kaplan e Norton desenvolveram o BSC - *Balance Scorecard*. De acordo com Quesado e Rodrigues (2009) o BSC, "(...) procura favorecer a implementação da estratégia através da definição de um conjunto de objetivos coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objetivos a médio e a curto prazo (...)".

O conceito de *tableau de bord* ou *dashboards* foi evoluindo ao longo das décadas seguintes e hoje de acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2005) é "(...) um instrumento de gestão e de acção muito sintético, rápido e frequente (se possível permanente). Os *tableau de bord*, basicamente produzem informações de acompanhamento e de controlo(...)." (p.227), na medida em que, permite a qualquer organização saber que tipo de funções o seu colaborador desempenha e se as mesmas contribuem para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos pela própria organização e/ou acordados com os colaboradores,

permitindo ainda monitorizar o cumprimento dos objetivos por parte da própria organização.

No entanto, para apoio à tomada de decisão, tanto a nível estratégico, tático ou operacional, Caldeira (2010), e na procura de informação fidedigna, célere e oportuna, o sistema que melhor responde a esta problemática é o *tableau de bord* ou *dashboard*, (vamos manter esta última designação, por ser aquela que atualmente é mais utilizada). Este sistema permite aos gestores ter acesso a informação relevante sobre a atividade desenvolvida pela sua organização.

Os *dashboard* consistem numa representação gráfica dos indicadores a considerar, Caldeira (2012), numa qualquer organização, em que aqueles intervêm na prossecução dos objetivos e apresenta a informação orientada para a tomada de decisão e para a otimização da estratégia da organização.

Este sistema de medição da atividade é um instrumento utilizado por várias empresas/organizações, para aferirem os seus resultados e suportarem as suas decisões atuais e futuras com base em informação atualizada. Da mesma forma, é um instrumento válido para aplicar em instituições públicas que diariamente são confrontadas com a necessidade de informação clara, objetiva e célere.

No caso da PSP, um sistema de controlo deste tipo iria permitir medir o que se faz no âmbito da atividade operacional, em todas as suas áreas de intervenção: fiscalização de trânsito; fiscalização da segurança privada e estabelecimentos; fiscalização de armas e explosivos; ambiente; proximidade; etc. e apresentar essa informação em gráficos que permitem uma correta e rápida interpretação dos dados, Caldeira (2010).

A Unidade Orgânica de Logística e Finanças (UOLF) da PSP já utiliza esta ferramenta para apoio na monitorização de gastos e/ou custos com bens e serviços a nível nacional.

A informação apresentada em gráficos que esta ferramenta possibilita, permite aos Comandos perceberem o que consomem, por exemplo, em combustível, água, luz ou até o custo das refeições nas messes e perceber a evolução positiva ou negativa ao longo do tempo.

3. Problemática da investigação

Na perspetiva de Compenhoud e Quivy (2005), "A problemática constitui efectivamente o princípio de orientação teórica da investigação, cujas linhas de força define." (p.14).

Pretende-se com o presente trabalho alertar para a necessidade de ser elaborado/construído um instrumento de apoio à medição da atividade operacional na PSP, com o propósito de determinar e influenciar as decisões a tomar no âmbito da gestão operacional ao nível de Comando.

Conforme Compenhoud e Quivy (2005) "O investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor." (p.6). Deve o investigador delimitar e traçar o caminho daquilo que pretende saber e transmitir.

Com o presente trabalho de investigação pretende-se dar resposta à seguinte questão de partida:

Qual o modelo a aplicar para medir a atividade operacional na PSP?

Na tentativa de responder à pergunta de partida, importa também abordar outras questões relacionadas, estas delimitam o âmbito do trabalho de investigação e ajudam a definir o rumo para o cumprimento do objetivo principal.

Como perguntas derivadas (PD) formulámos as seguintes:

PD 1: **O que medir num sistema de medição da atividade operacional?**

PD 2: **Como medir a atividade operacional?**

PD 3: **Se com a informação obtida, é possível redireccionar a atividade operacional em conformidade com a missão e estratégia definida pela organização?**

4. Objetivos da investigação

A par da questão de partida e das questões derivadas, pretendemos realizar um estudo exploratório com o propósito de atingir o seguinte objetivo geral:

Ser criada uma ferramenta de medição da atividade operacional que possa:

- ser utilizado por todos os comandos;
- e fácil acesso e consulta intuitiva;
- forneça informação relevante.

Considerando o objetivo geral, importa também definir as linhas orientadoras da investigação, as quais se traduzem nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever a sumariamente a evolução das teorias e métodos de medição e análise de gestão;
- Descrever a atual medição da atividade operacional na PSP efetuada pela Direção Nacional (DN) da PSP;
- Apresentar outras formas complementares da medição da atividade operacional: Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR) e Comando Distrital de Coimbra.(CDCBR);
- Descrever os motivos básicos necessários à construção de um sistema de medição da atividade operacional;
- Identificar os indicadores mais relevantes da atividade operacional;
- Propor a criação de um modelo de recolha de dados que responda às necessidades de informação operacional.

5. Metodologia da Investigação

Considerando a temática do trabalho de investigação, o método escolhido é o método qualitativo. Pretende-se, inicialmente, com este método, desenvolver conhecimento e descrever a temática em estudo.

Para conhecer o estado da arte foi efetuada pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura e à definição de vários conceitos relacionados com a temática e de importância para a investigação. Seguiu-se o método de observação direta (documental) dos quadros e mapas já existentes na instituição.

Procedeu-se à análise dos quadros e mapas que são utilizados para a mediação da atividade operacional, no COMETPOR e CDCBR.

Será ainda utilizado o método inquisitivo, através da aplicação de uma entrevista estruturada (guião de entrevista), com perguntas fechadas, a oficiais superiores da PSP, cuja função esteja ou tenha estado diretamente relacionada

com a área de operações e segurança e o comando de Comandos Regionais, Metropolitanos ou Distritais.

6. Síntese dos Capítulos

Dentro do contexto e temática do trabalho de investigação, este divide-se em quatro capítulos, na procura de que os mesmos condensem as ideias fundamentais que se sintetizam no título de cada um.

O capítulo 1 é dedicado ao enquadramento da temática e aos instrumentos de medição, a segunda parte reporta a situação atual na PSP no que concerne aos indicadores operacionais que são medidos e como é que essa informação é processada.

O capítulo 2 apresenta dois exemplos de medição da atividade em dois comandos distintos, apresentando os indicadores que cada um mede e como é tratada a informação recolhida.

O capítulo 3 descreve a necessidade de um sistema de medição a ser implementado ao nível de cada comando e identifica quais as características que devem apresentar.

Por último, no capítulo 4, será efetuada uma análise crítica, sugerindo-se alterações à estratégia de medição da atividade operacional da PSP, com a adoção de um modelo único de recolha de informação (relatório) e proposta de apresentação dos resultados operacionais.

CAPÍTULO 1

SISTEMAS DE MEDIÇÃO E

CONTROLO ATUAL DA ATIVIDADE OPERACIONAL

1.1 INTRODUÇÃO

Perante os novos desafios que se colocam hoje às organizações, nomeadamente em termos de competitividade e de resposta imediata aos desafios que se colocam diariamente, os gestores⁴ necessitam de dispor de informação que lhes permita melhorar a eficiência das atividades ou serviços que as suas organizações desenvolvem.

Os gestores⁵ ao utilizarem um sistema de controlo e monitorização adequado às características específicas da sua organização, conseguem obter informação relevante e precisa que os apoia no processo de tomada de decisão.

Os sistemas de controlo são uma ferramenta que possibilita o acompanhamento em permanência dos indicadores selecionados pela organização permitindo verificar o cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos.

Dois desses sistemas de controlo utilizados por várias organizações públicas e privadas são o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Na PSP a medição da atividade operacional é feita com base em indicadores definidos pela DN e são os comandos que alimentam periodicamente

⁴ Anthony e Govindarajan (2007, p.17) definem o controlo da gestão como sendo um "processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização."

⁵ Enquanto que Jordan, Neves e Rodrigues (2005, p.21), definem o controlo de gestão como sendo "um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização."

vários quadros e mapas com informação operacional. Para melhor esclarecimento foram solicitados à DN vários modelos de relatórios e quadros, conforme documento que se encontra no Anexo A. Os quadros são os constantes no mapa estatístico da atividade mensal e os relatórios são o relatório de investigação criminal; de fiscalização seletiva; fiscalização de tacógrafos, da Escola Segura; do Programa Escola Segura; do Programa Idosos em Segurança; do MIPP; das Armas e Explosivos e da segurança privada.

1.2 INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO

1.2.1 O *BALANCED SCORECARD*

Com o desenvolvimento tecnológico e a capacidade das empresas e organizações trabalharem a uma escala global, onde só sobrevivem os melhores, a gestão estratégica dessas empresas e organizações exige que estejam definidos os objetivos estratégicos, bem como identificados os fatores críticos de sucesso que lhes permitem ser competitivas e reconhecidas.

O *BSC* é um modelo de medição adequado que permite apoiar a decisão dos gestores e orientar a estratégia para o sucesso⁶, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um instrumento que permite informar, esclarecer e também alinhar a estratégia da organização através da definição de um conjunto de objetivos a atingir por todos.

O *BSC* de acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2005, p. 260 e 261) "constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorarem a sua acção e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objectivos estratégicos."

⁶ "o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitam dos benefícios das economias de escala e de topo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados." Kaplan e Norton, 1997, p.3.

1.2.2 O *TABLEAU DE BORD* COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO

Um *Tableau de Bord* ou *Dashsboard* como é mais frequentemente designado, pode ser definido, de acordo com Beldi, Cheffi e Rao (2010), como "um conjunto de indicadores organizados em sistemas para apoio à decisão e para apoio na coordenação da atividade. Deve ser claro e acessível."⁷⁸, permitindo ao gestor conhecer o estado e a evolução do serviço pelo qual é responsável⁹.

Este sistema de medição surgiu da necessidade de implementar melhorias em sistemas de produção para análise das relações de causa - efeito entre a atividade que era desenvolvida e os resultados obtidos, foi desenvolvido por vários engenheiros com base nesse objetivo principal.

Os mesmos autores defendem que o mesmo princípio foi depois aplicado ao nível da gestão de topo, para permitir aos gestores, a partir de um conjunto de indicadores pré definidos, monitorizar a atividade que era desenvolvida e perceber as necessidades de alterações.

O *Tableau de Bord* deve ser um instrumento de trabalho que disponibilize informação¹⁰ rapidamente de forma quantitativa e qualitativa e que permita ao mesmo tempo considerar dados do presente e do passado possibilitando a comparação dos mesmos. Deve focar-se nos indicadores chave previamente definidos pela organização e constituir-se como uma verdadeira fonte fiável de informação sobre a atividade desenvolvida.

⁷ Tradução da responsabilidade da autora.

⁸ De acordo com os mesmos autores, este instrumento de medição da atividade é comparável "aqueles em que os pilotos de aviões ou os condutores de viaturas podem observar a que velocidade vão, quantos Kms já fizeram e quanto combustível já consumiram (...)". Tradução da responsabilidade da autora.

⁹ Jordan, Neves e Rodrigues (2005, p.227), referem que este instrumento de medição/controlo é constituído "por um conjunto de diversas informações estruturadas de forma piramidal (...)". Os mesmos autores acrescentam ainda que este é o "sistema mais adequado ao acompanhamento das atividades exercidas, proporcionando uma visão mais abrangente e, por isso, mais vocacionado para o apoio à tomada de decisão pelos gestores. A sua elaboração mais flexível, mais orientada para a medição de todos os objetivos e meios, menos dependente de outros instrumentos de gestão, mas mais exigente nas fontes de informação de suporte."

¹⁰ Segundo Epstein e Manzoni (1998, p.193) " A informação deve incluir dados sobre todo o período desde o último relatório/apresentação de resultados, deve também apresentar a atividade desenvolvida cumulativamente desde o início do ano corrente ou ainda comparando este com outros (...)". Tradução da responsabilidade da autora.

1.2.2.1 **DASHBOARD** como instrumento de gestão

Como já referimos no ponto anterior *Tableau de Bord* e *Dashboard* são a mesma coisa em línguas diferentes, para este trabalho vamos optar pela designação *Dashboard*, por ser aquela mais utilizada no seio da gestão empresarial.

*Dashboard*¹¹ é a palavra que atualmente, no que respeita à gestão de uma organização, é sinónimo da representação gráfica da informação sobre a atividade desenvolvida por essa organização. Esta informação representa o que de mais importante deve ser quantificado e facilmente entendido por toda a organização. Com os *Dashboards* existe a capacidade de representar visualmente a informação que corresponde à atividade desenvolvida pela organização, preferencialmente através da utilização de gráficos.

A apresentação dos dados através deste instrumento de medição permite avaliar a atividade desenvolvida e aferir se a missão da organização está a ser cumprida.

Epstein e Manzoni (1998) apontam quatro vantagens principais na utilização deste instrumento de controlo/medição da atividade, em primeiro lugar tem a capacidade de proporcionar ao gestor um relatório periódico com os resultados da atividade desenvolvida. Em segundo lugar fornece informação a todos os níveis da sobre a atividade que é desenvolvida por cada um ou por cada serviço. Em terceiro lugar permite aferir quem faz o quê e atribuir responsabilidades a cada setor da organização pelo cumprimento ou não dos objetivos que lhe cabiam cumprir. Por último a informação que presta permite direcionar a atividade da organização para outros setores mais deficitários ou que sejam mais bem aceites.

O *Dashboard* apresenta algumas características que o tornam num instrumento de gestão privilegiado, a principal é a rapidez com que a informação é disponibilizada (desde que todos contribuam para a inserção dos dados assim qua as atividades são realizadas). A apresentação dos dados pode ser feita de acordo com as necessidades de gestão, no entanto, o mais habitual é a

¹¹ Palavra em inglês para *Tableau de Bord* e que em português corresponde a "Painel de Instrumentos".

apresentação semanal ou mensal. Na sequência da primeira, os dados apresentados correspondem efetivamente à atividade que é desenvolvida pela organização, permitindo ao gestor conhecer realmente o que é feito e quando.

Outra característica prende-se com os indicadores mensuráveis, a informação apresentada pode contar vários indicadores, devendo estes ser previamente selecionados pela organização, no entanto, a informação deve ser sempre apresentada de forma sintética, clara e concisa, não se pode esperar relatórios extensos, que não permitem uma rápida interpretação dos dados.

De acordo com Caldeira (2010), o *dashboard* permite dar informação de gestão considerada credível e pertinente e apresentar essa informação bem estruturada. Segundo o mesmo autor, o *dashboard* ajuda a responder a várias questões, como por exemplo, em que situação é que se encontra a organização neste momento, como é que ela está a evoluir e como é que poderá estar no futuro.

Ao possibilitar responder aquelas questões, possibilita também que a tomada de decisão, tanto a nível operacional, como estratégico ou tático, seja mais rápida e mais oportuna, mas também mais certa.

A opção pela ferramenta *Dashboard* decorre do facto do *BSD* estar mais vocacionado para a componente corporativa. De acordo com Caldeira (2010), a ferramenta *BSD* à medida que vai sendo implementada nos níveis mais baixos da organização, aumenta a sua complexidade de elaboração e poucos organizações tem capacidade, em termos de recursos humanos, para afetar permanentemente indivíduos para trabalhar com esta ferramenta.

Em organizações voláteis, como a PSP, em que as variáveis e os objetivos que fundamentam a estratégia definida superiormente, bem como o planeamento operacional é reajustado em função das necessidades do momento, em que as realidades de cada Comando são muito diferentes, é necessário que a ferramenta de apoio permita ajustar as variáveis, os objetivos e os indicadores selecionados em tempo útil.

O *Dashboard* é uma ferramenta muito flexível, em que as alterações solicitadas a nível estratégico ou operacional são fáceis de executar, permitindo

que quaisquer reajustamentos nos indicadores selecionados pela organização sejam executados de forma célere sem necessidade de afetar outros recursos.

1.3 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NA PSP

1.3.1 ATIVIDADE OPERACIONAL

As funções policiais são as previstas no art.º 66.º¹² do Estatuto Profissional do Pessoal Com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública (EPPCFPPSP)¹³.

O artigo seguinte do mesmo documento legal, art.º 67.º refere qual a natureza das funções policiais, classificando-as como, "a) Funções operacionais, quando implicarem, essencial ou predominantemente, a utilização de conhecimentos e aplicação de técnicas policiais; b) Funções de apoio operacional, quando implicarem a conjugação de conhecimentos e técnicas policiais com outras áreas de conhecimento."

A atividade operacional pode assim ser entendida como a execução de funções operacionais para o prosseguimento da missão atribuída à PSP, conforme decorre do artigo 1.º da LOPSP e das demais atribuições legalmente cometidas a esta Força de Segurança (artigo 3.º da LOPSP e demais legislação aplicável).

¹² O artigo 66.º do EPPCFPPSP diz o seguinte: "Funções policiais

1 - Consideram-se funções policiais as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os polícias.

2- As funções referidas no número anterior classificam-se como:

a) Funções de comando e direção;

b) Funções de inspeção;

c) Funções de assessoria;

d) Funções de supervisão;

e) Funções de execução.

3 - A função de comando e direção traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um polícia para comandar, dirigir, chefiar, coordenar e controlar (...), no pleno estratégico, operacional e tático (...).

4 - A função de inspeção traduz-se no exercício do controlo interno da atividade de todos os serviços da PSP nos domínios operacional, administrativo, financeiro e técnico (...).

5 - A função de assessoria consiste na prestação de apoio técnico ao comandante ou diretor sobre matérias policiais (...) com vista a contribuir para o processo de decisão.

6 - A função de supervisão traduz-se na coordenação direta de funções de execução para cumprimento das missões atribuídas à PSP (...).

7 - A função de execução traduz-se na realização de tarefas e ações (...), para cumprimento das missões atribuídas à PSP (...)."

¹³ O EPPCFPPSP foi aprovado pelo Decreto Lei n.º 243/2015 de 19 de outubro.

As funções operacionais são as atividades da PSP que mais se destacam no dia a dia desta Força de Segurança, por serem aquelas que mais impacto causam sobre o público alvo, o cidadão em particular e a sociedade em geral, seja no âmbito do policiamento de proximidade, seja no âmbito da fiscalização contraordenacional ou na prevenção criminal.

Clemente (2015) refere "Na cidade o Homem faz-se cidadão: não há cidade sem policia. O Estado através da policia, desempenha o papel central na produção da segurança, garantindo, assim, a cidadania efectiva. A policia é um arauto da liberdade (...)" (p.7).

Toda a atividade operacional que é desenvolvida diariamente deve ser passível de ser mensurável e apresentada em relatório próprio de forma a informar os superiores hierárquicos sobre o que se faz e quando e se o caminho que está a ser seguido permite atingir os objetivos do serviço e da instituição.

Para se conseguir atingir o referido no parágrafo anterior é necessário medir todas as ações desenvolvidas por uma Subunidade ou Serviço, tendo em vista o cumprimento da missão definida

1.3.2 INDICADORES OPERACIONAIS SUJEITOS A MEDIÇÃO

Os Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais, preenchem mensalmente vários quadros e mapas com a atividade operacional que é desenvolvida na sua área de responsabilidade. Estes quadros e mapas são remetidos aos vários Departamentos da DN via email ou são os dados inseridos diretamente na intranet dos Departamentos.

O Departamento de Operações da UOOS recebe dos Comandos, mensalmente e em suporte digital, um relatório onde constam atualmente sete quadros. Esses quadros são preenchidos com informação carregada em vários relatórios avulsos, recolhida junto das Subunidades e Divisões de todos os Comandos a nível nacional. Este mapa estatístico da atividade mensal (MEAM), encontra-se subdividido em vários quadros, (dado que não é possível colocar todo o mapa numa página só), estando estes no Anexo B ao presente trabalho, para melhor compreensão.

O quadro número quatro (Anexo B2) do MEAM compila os dados sobre Serviço de Assistência 112, atualmente a maioria dos Comandos já não tem consolas para atendimento da linha de emergência 112. Será um quadro que não fará sentido manter a curto prazo, tanto mais que está prevista a entrada em funcionamento do Centro Operacional Norte (CONOR), em setembro de 2016, tal como o que reporta o número de chamadas que são reencaminhadas para corporações de Bombeiros, outras entidades ou Forças ou Serviços de Segurança.

O modulo de gestão de ocorrências no Sistema Estratégico de Informações (SEI) permite registar toda esta informação, sem necessidade de serem preenchidos outro tipo de relatórios, como acontece atualmente nos Centros de Comando e Controlo.

O quadro número cinco (Anexo B2) refere-se à segurança a entidades e instalações diversas e policiamentos diversos. Aqui são contabilizados, por exemplo, os pedidos de proteção policial a diligências (penhoras, despejos, etc.), estas diligências são pedidos externos e inseridos no SEI, sendo possível retirar esta informação a partir desta plataforma, sem necessidade do efetivo preencher "minutas" nas Subunidades, remetê-las para as Divisões e Núcleos de Operações para serem contabilizadas uma a uma.

Neste quadro são ainda contabilizados os policiamentos desportivos, dentro e fora de recintos. A maioria dos eventos desportivos realizados em recinto fechado e com policiamento em permanência, obrigam ao preenchimento de um relatório próprio, com os dados que aqui já são solicitados.

São ainda contabilizadas as alterações da ordem pública decorrentes de manifestações, desfiles, etc., esta informação já é vertida para relatório próprio a preencher no Portal de Ordem Pública do Departamento de Informações Policiais (DIP).

O quadro número sete (Anexo A3) reporta as operações policiais, nomeadamente, as atuações das Equipas de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança no Subsolo, as operações de identificação/localização de suspeitos em espaços públicos, as operações de fiscalização a estabelecimentos, mais o

tipo e número de infrações praticadas. Entram também as operações "STOP", o número de serviços remunerados e a atuação das equipas cinotécnicas.

Toda esta informação é compilada num só quadro, mas é informação prestada por todas as Subunidades de um Comando. que têm que preencher um modelo de relatório, (quase sempre diferente) para cada uma destas operações. Para além de prestarem esta informação, as Subunidades de competência específica e genérica preenchem mais uma série de relatórios mensais como veremos mais à frente.

O quadro oito (Anexo B4) é sobre policiamentos em espetáculos desportivos e a informação solicitada é praticamente a mesma que é solicitada no modelo de relatório de policiamento desportivo, modelo utilizado a nível nacional.

Relativamente ao quadro número dez (Anexo B5), consequências das intervenções policiais, a informação que é solicitada já consta dos modelos de relatório de preenchimento obrigatório a efetuar pelo efetivo aquando o uso de arma de fogo ou de outros meios coercivos, como o uso de gás pimenta.

Quanto ao quadro número 12 (Anexo B6), diligências judiciais e solicitações diversas, alguma desta informação já consta do SEI, outra é também remetida para o Departamento de Investigação Criminal (DIC) através do Relatório de Investigação Criminal (RIC) (Anexo C). Este relatório é elaborado por todas as Esquadras de Investigação Criminal e remetido mensalmente pelos Comandos ao DIC.

Relativamente ao quadro número treze (Anexo B7), expediente elaborado (não criminal), toda a informação solicitada é passível de ser retirada do SEI, não havendo necessidade de estar a descriminá-la num relatório próprio, em que se fala tanto de participações de ruído como de autos de ocorrência ou desordens em estabelecimentos.

O quadro número quinze (Anexo B8), inquéritos e processos organizados e documentos apreendidos, respeita a informação de trânsito, alguma desta informação pode ser retirada da plataforma Sistema de Contraordenações de Trânsito (SCOT).

Quanto ao último quadro, o número dezasseis, (Anexo B9), infrações ao código da estrada, alguma desta informação pode ser retirada do SCOT, como o

número e tipo de infrações, do SEI, como participações de acidente e outra informação é ainda replicada noutros relatórios, como por exemplo, o relatório mensal de fiscalização seletiva (Anexo D), ou de fiscalização de tacógrafos (Anexo E), relatórios de preenchimento mensal obrigatório, com modelos próprios, a preencher pelas Subunidades de trânsito e a remeter pelos Comandos à Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (DTSR) do DO.

Para além destes indicadores o DO recebe mensalmente um relatório em suporte digital, com o nome de Estatística Escola Segura (Anexo F), composto por onze quadros distintos e que são preenchidos com base no expediente elaborado no âmbito do Programa Escola Segura ou envolvendo os diversos atores desta área, como alunos, professores, funcionários, ou ocorrências na zona envolvente aos estabelecimentos de ensino.

No âmbito do policiamento de proximidade são ainda elaborados pelos Comandos mais três relatórios distintos, um no âmbito do Programa Escola Segura (modelo de relatório em Anexo G), onde são registadas as atividades desenvolvidas pelo efetivo afeto este serviço. Outro relatório relativo ao acompanhamento de idosos (modelo de relatório em Anexo H) no âmbito do Plano Integrado de Policiamento de Proximidade e outra ainda relativo às ações desenvolvidas no âmbito de outros programas de proximidade (modelo de relatório em Anexo I), como o Comércio Seguro e protocolos de policiamento de proximidade.

De acordo com a Diretiva Operacional (DIROP) n.º 1 da UOOS, de 15JAN2016, no seu Anexo 5, consta um quadro com a identificação de vários indicadores de desempenho para conhecimento e cumprimento por parte de todos os Comandos. O quadro encontra-se em Anexo J ao presente trabalho.

A informação a prestar no âmbito deste quadro é feita mensalmente na Intranet do DO, e alguma da informação que é solicitada já consta de outros relatórios a enviar mensalmente pelos Comandos, como é o caso da estatística de trânsito relativa a viaturas controladas por radar ou teste de alcoolémia efetuados. O número de ações de sensibilização realizados no âmbito do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, também já são contabilizados nos relatórios mensais referidos nos parágrafos anteriores.

Relativamente às atividades desenvolvidas no âmbito das armas e explosivos, desde a fiscalização às apreensões, até ao licenciamento, o Departamento de Armas e Explosivos (DAE) distribuiu um modelo de relatório mensal para recolha de informação junto dos Comandos (Anexo L). Alguma desta informação consta do Sistema Integrado de Armas e Explosivos (SIGAE) e outra faz parte também de outros modelos de relatório, nomeadamente o furto ou roubo de arma de fogo.

No âmbito da fiscalização da atividade de segurança privada, é ainda elaborado mensalmente pelos Comandos, através dos Núcleos de Segurança Privada e/ou Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial, o relatório sobre as ações desenvolvidas nesta matéria, (Anexo M), sendo remetido ao Departamento de Segurança Privada (DSP).

Para além de todos estes mapas e relatórios preenchidos mensalmente pelos Comandos e remetidos aos vários departamentos ou divisões da DN, existem ainda muitos outros que são preenchidos para que seja recolhida a informação necessária para o preenchimento dos dados solicitados. Estes modelos de relatório são variados e diferentes de Comando para Comando, não sendo possível apresentá-los neste trabalho, dado o seu volume.

1.3.3 DISPONIBILIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A informação que é remetida por todos os Comandos é tratada a nível da DN, sendo que aqueles não têm uma ferramenta comum que lhes permita saber a todo o tempo quem faz o quê, quando e com que resultados.

Na medida em que são elaborados vários relatórios distintos para vários tipos de atividades ou operações, a informação encontra-se muito dispersa e desagregada.

Existem vários modelos de relatório para vários tipos de operações o que não permite que os dados recolhidos sejam disponibilizados de forma célere, clara, precisa e de fácil compreensão.

A apresentação desses dados é normalmente feita recorrendo a um somatório das operações realizadas e resultados obtidos, em quadros com

números que não permitem aferir da evolução da atividade e compará-los com dados recolhidos anteriormente ou com a atividade que é necessário desenvolver para a concretização de todos os objetivos da instituição.

Para melhor percebermos o problema da disparidade de dados recolhidos em relatórios e mapas diferentes, bem como quais os indicadores operacionais considerados mais relevantes.

1.3.4 ENTREVISTAS

Numa ótica de medição da atividade operacional, foram recolhidas as opiniões de dez oficiais superiores com experiência de comando e direção através de entrevistas realizadas aos mesmos.

O Guião das Entrevistas encontra-se no Apêndice A2 ao presente trabalho. A transcrição das dez entrevistas realizadas encontram-se no Apêndices B. Foi solicitada autorização à DN para a realização das entrevistas e da aplicação do guião proposto, conforme documento em Anexo N.

Para cada uma das questões foi elaborada uma tabela de matriz cromática das unidades de contexto e de registo para assinalar as ideias chave das respostas dadas por cada um dos dez entrevistados relativamente a cada questão.

Na sequência das tabelas de matriz cromática foram elaboradas as respetivas tabelas de análise de conteúdos, uma tabela por cada uma das questões colocadas.

Questão 1: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Tabela 1 Matriz de análise de conteúdo da questão 1.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		"a recolha de dados é muito importante"	X											1	10%
		"a quantidade de dados é fonte de preocupação"	X	X		X					X			4	40%
Existem vários quadros, mapas e relatórios para registo atividade operacional	estes documentos são de fácil acesso e consulta?	"a informação deve ser estratificada"	X			X								2	20%
		"não são de fácil acesso nem consulta"	X	X	X	X	X				X			6	60%
		"informação deve ser difundida em formato digital"				X								1	10%
		"informação não chega em tempo útil"					X							1	10%
		"são de fácil acesso e consulta"						X	X		X	X		4	40%

Quanto a esta questão, das respostas obtidas, 60% dos entrevistados consideram que os modelos de relatório atualmente utilizados para registar a atividade operacional não são de fácil acesso e consulta. E 10% dos entrevistados afirma que essa informação não chega em tempo útil a quem precisa dela. Consideram, 40%, que esse facto também se pode dever à grande quantidade de informação que é recolhida diariamente pelas várias Subunidades e Serviços.

Apesar da maioria considerar que há dificuldades no acesso e consulta da informação, 40% considera o contrário, afirmando que os vários mapas, quadros e relatórios elaborados diariamente são acessíveis e de fácil consulta.

Apesar de apenas um dos entrevistados (10%) ter referido que a recolha de dados é muito importante, é de assinalar esta ideia, na medida em que é através da recolha de dados que se consegue concretizar a atividade que é desenvolvida e quando. Na sequência desta recolha de informação surge outra ideia chave importante, um dos entrevistados (10%) refere que a informação deve estar disponível em suporte digital, facilitaria o acesso e a consulta. Enquanto que 20% consideram que essa informação deve ser estratificada, a cada um deve ser transmitida unicamente a informação de que necessita ou a que deve ter acesso.

Questão 2: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Tabela 2 Matriz de análise de conteúdo da questão 2.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		"a informação é relevante"	X		X				X	X	X		X	6	60%
		"existem muitos pedidos de informação"		X										1	10%
Existem vários quadros, mapas e relatórios para registo atividade operacional	fornecem informação relevante?	"necessidade de definir qual é a informação relevante"		X		X								2	20%
		"a maior parte dos dados recolhidos é relevante"		X										1	10%
		"necessidade de rever o processo"					X						X	2	20%
		"não é relevante e é desprovida de análise crítica"						X						1	10%

Em resposta à questão número dois, 60% dos entrevistados considerou que a informação recolhida nos diversos mapas e relatórios é relevante, no entanto, 20% consideram que há necessidade de rever o processo de recolha dessa informação. Enquanto que 20% considera que existe necessidade de ser definido o que é efetivamente informação relevante.

Um dos entrevistados (10%) acrescenta que existem muitos pedidos de informação estatística dirigidos à PSP, o que também suporta a recolha de muita informação que às vezes julgamos despropositada.

Um dos entrevistados (10%) acrescenta ainda que muita da informação que é transposta para mapas e relatórios não é relevante e é desprovida de análise crítica, não sendo uma mais valia para quem tem que decidir.

Questão 3: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Tabela 3 Matriz de análise de conteúdo da questão 3.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		"quando a informação está estruturada é célere"	X							X				2	20%
Existem vários quadros, mapas e relatórios para registo atividade operacional	fornecem informação de forma célere?	"a informação é disponibilizada de forma célere"		X				X	X					3	30%
		"informação não é disponibilizada de forma célere"			X	X							X	3	30%
		"há muita informação disponível"					X						X	2	20%
		"a informação não é tratada"					X							1	10%
		"recolha e inserção da informação no prazo estabelecido"								X				1	10%
		"falta de indicadores na área do trânsito e recursos humanos"										X		1	10%

Na resposta a esta questão 30% dos entrevistados considera que a informação é célere e outros 30% considera que esta não é disponibilizada de

forma suficientemente rápida para responder aos interesses de quem precisa dessa informação.

Dos entrevistados 20% afirma que quando a informação está estruturada esta é disponibilizada de forma rápida, caso contrário, como existe muita informação e a mesma não é tratada da mesma forma, torna-se moroso obter os dados que se pretende em tempo útil e de fácil leitura.

De acordo com um dos entrevistados, a informação também pode demorar mais tempo a ser transmitida, quando a inserção dos dados não é feita dentro dos prazos estabelecidos para o efeito, ou é feita com erros, promovendo atrasos em todo o processo.

Questão 4: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Tabela 4 Matriz de análise de conteúdo da questão 4.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		"existe redundância"	X	X	X		X			X	X		6	60%
A informação operacional é recolhida diariamente pelas Esquadras	haverá redundância no número de tabelas e relatórios elaborados?	"necessidade de rever processo"		X									1	10%
		"a informação deveria ser somada automaticamente"			X								1	10%
		"repositório de informação único"				X							1	10%
Divisões e Comandos		"falta de coordenação entre os Departamentos da DN"					X						1	10%
		"não existe redundância"						X	X			X	3	30%

Na resposta a esta questão 60% dos entrevistados respondeu que sim, que existe duplicação de informação em vários relatórios que são elaborados nos Comandos, 10% que há necessidade de rever todo o processo de recolha de dados. Enquanto 10% acrescentam que existe alguma falta de coordenação entre os vários Departamentos da DN, quando pedem a mesma informação em relatórios diferentes.

Um dos entrevistados refere que deveria haver um repositório único de toda a informação e esta deveria ser somada automaticamente para evitar a afetação de tantos recursos humanos e materiais para contabilizar dados e processar relatórios diariamente.

Apesar do referido três dos entrevistados afirmam que não existe redundância no número de relatórios, mapas e quadros que se preenchem diariamente ou mensalmente nos Comandos.

Questão 5: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Tabela 5 Matriz de análise de conteúdo da questão 5.

UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Total de operações de fiscalização rodoviária	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9	90%
Operações de fiscalização rodoviária	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9	90%
Testes de alcoolémia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Operações de fiscalização de tacógrafos	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Operações de fiscalização com balanças	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Veículos controlados por radar	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9	90%
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações no âmbito do Significativo Azul	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9	90%
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Contatos individuais para Prevenção Criminal	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	X	X	X	X		X	X	X		X	8	80%
Operações de fiscalização em estabelecimentos	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Ações informação e sensibilização a realizar âmbito das armas e explosivos	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Op fisc trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Ações de fiscalização no âmbito da caça	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9	90%
Op a realizar no âmbito fisc dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações conjuntas com outras entidades	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9	90%
Operações especiais de prevenção da criminalidade	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9	90%
Op policiais em locais conotados com o consumo/tráfego de estupefacientes	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Ações visibilidade em Zonas de Acumulação Ocorrências Criminais (ZAOC)	X		X	X	X	X	X	X		X	8	80%
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações de visibilidade em ZCP	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações de visibilidade em ZAOC	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Operações de visibilidade em ZAI	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Total de operações em LVR	X		X	X		X	X	X		X	7	70%
Detenção por condução com álcool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por condução sem habilitação legal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por tráfico de estupefaciente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por roubo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por furto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por agressão a agente de autoridade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por injúrias a agente de autoridade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por desobediência	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por posse de arma proibida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por mandado judicial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100%
Detenção por mandado de autoridade policial	X	X	X	X		X	X	X		X	8	80%
Outras detenções	X	X	X	X	X	X	X	X		X	9	90%
Outros indicadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Da análise efetuada podemos aferir que 70% dos entrevistados selecionou todos os indicadores do quadro, sendo que os indicadores que respeitam ao número de detenções efetuadas obtiveram 100%.

Alguns dos entrevistados afirmam que todos os indicadores são importantes, e que existem muitos outros para além dos que constam do quadro que também devem ser considerados. O que é unânime para todos os entrevistados é a necessidade de serem definidos em concreto quais os indicadores que devem ser monitorizados em permanência e rever todo o processo de recolha e envio da informação para que não haja duplicação de dados. Na definição dos indicadores e objetivos operacionais, é apontada ainda a necessidade de serem consideradas as especificidades de cada Comando, relativamente aos seus recursos e à sociedade em que estão inseridos.

Um dos entrevistados considera também pertinente que a transmissão da informação seja feita de acordo com as necessidades de cada serviço e de cada decisor, para evitar excesso de informação para alguns e falta dela para outros.

Questão 6: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Tabela 6 Matriz de análise de conteúdo da questão 6.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		"é pertinente a utilização de um sistema de medição igual"	X		X	X			X	X	X	X	7	70%
É pertinente a utilização de um sistema de medição na PSP?	Deve poder ser utilizado de igual forma por todos os Comandos?	"a informação é vasta e dispersa por vários serviços"	X										1	10%
		"é importante trabalharem todos com os mesmos indicadores"		X		X							2	20%
		"é importante reconhecer que existem realidades diferentes"		X	X			X					3	30%
		"o sistema não deve ser igual para todos"					X						1	10%

Um dos entrevistados aponta que a informação que existe encontra-se dispersa por vários serviços, 70% dos entrevistados acrescenta que é pertinente que exista um sistema de medição que seja igual para todos os Comandos e 20% referem que também é importante que todos trabalhem com os mesmos indicadores.

Apesar de considerarem importante a utilização dos mesmos indicadores e da mesma ferramenta de medição, 30% dos entrevistados aponta como fator a ter em consideração as diferenças que existem entre Comandos, bem como as diferentes realidades que podem ser encontradas em cada uma das áreas de responsabilidade dos Comandos.

Questão 7: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Tabela 7 Matriz de análise de conteúdo da questão 7.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		"a utilização de <i>dashboard</i> torna a consulta de dados mais eficiente"	X			X	X	X	X	X	X	X	8	80%
A UOLF já utiliza <i>dashboards</i> para apresentar os seus dados estatísticos	Este instrumento poderá ser uma mais valia para medir a atividade operacional dos Comandos?	"dá informação do que está a acontecer"		X									1	10%
		"é importante medir a atividade operacional"		X	X	X							3	30%
		"O Comando deve monitorizar o seu desempenho"		X									1	10%
		"há necessidade de existir uma métrica"		X	X								2	20%
		"adequa a informação que o decisor precisa"			X								1	10%
		"há que considerar as diferentes realidades que existem"					X						1	10%
		"importante para apoiar processos de mudança e de gestão"								X			1	10%

Questionados os entrevistados sobre se a ferramenta *dashboard* poderá ser uma mais valia para apoio na medição da atividade operacional, 80% respondeu que sim, que torna a consulta de dados mais eficiente, na medida em que é mais fácil e rápido ter acesso à informação do que está a acontecer e a mesma é de fácil leitura e interpretação. O *dashboard* é uma ferramenta importante para apoiar processos de mudança e de gestão, de acordo com um dos entrevistados.

Dos entrevistados 30% consideram que é muito importante medir a atividade operacional, conhecer a todo o tempo o que se faz, como e quando, 20% acrescenta que há necessidade de existir uma métrica, para que os Comandos possam atempadamente definir a sua estratégia para atingir os

objetivos e 10% considera que há necessidade de considerar as distintas realidades de cada Comando, tanto ao nível dos seus recursos humanos e materiais como ao nível da sociedade em que o mesmo está inserido.

Questão 8: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Tabela 8 Matriz de análise de conteúdo da questão 8.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO	ENTREVISTADOS										UNIDADES DE ENUMERAÇÃO	RESULTADOS %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		"a informação extraída é relevante para a missão estratégica"	X		X	X		X	X	X	X	X	8	80%
A utilização de dashboards	Permite redirecionar a atividade	"Dashboard é ferramenta importante no <i>intelligence lead policing</i> "	X										1	10%
permite extrair informações	operacional em conformidade com	"necessidade de se analisarem os quadros"		X									1	10%
sobre dados da atividade operacional.	a estratégia da organização?	"necessidade de se fazerem comparações no tempo"		X									1	10%
		"explicar ao efetivo porque se mede e o quê"		X									1	10%
		"as variáveis devem ser definidas a priori"			X								1	10%
		"permitirá alterar o paradigma de mão de obra intensiva"				X							1	10%
		"necessidade de a priori conhecer a realidade do país"					X						1	10%

Em resposta à última questão 80% afirma que a informação que pode ser extraída com a utilização dos *dashboards* é relevante para a missão estratégica, dado que essa informação ao ser disponibilizada quando é necessária e permitindo uma fácil interpretação dos dados, é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão de qualquer gestor. Ao dar informação sobre o que se fez até ao momento torna-se numa ferramenta importante no *intelligence lead policing*, devendo as variáveis a considerar serem definidas *a priori*, de forma a que haja um conhecimento prévio dos objetivos que se pretendem atingir.

Com esta ferramenta é ainda possível comparar os dados no tempo, permitindo efetuar um planeamento operacional atempado com base em informação concreta, traduzida em números, o que pode, como refere um dos entrevistados, alterar o paradigma de mão de obra intensiva, ao permitir redirecionar os recursos humanos para a atividade considerada mais relevante em determinado momento.

Uma das respostas dadas a esta questão é bastante pertinente, na medida em que é dirigida ao efetivo em concreto, àqueles que desenvolvem a atividade

operacional no dia a dia, um dos entrevistados ressalva a necessidade e importância de explicar ao efetivo o que é necessário fazer (em termos de atividade operacional), porque é que é necessário fazê-lo e também, explicar porque é que se deve medir a atividade operacional.

1.5 CONCLUSÃO

O sistema de medição *Dashboard* tem vantagens que devem ser aproveitadas pelos comandos para acompanhar a atividade operacional, desenvolvida na sua área de responsabilidade, nomeadamente, tem a capacidade de apresentar informação em tempo real, bem como a sua evolução no tempo e de dar essa informação de forma rápida e clara.

A informação fica acessível a todos aqueles que têm capacidade de decisão, apresentando os dados numa única folha, facilitando assim a consulta e a compreensão dos resultados e promovendo uma visão geral da atividade desenvolvida¹⁴.

O *Dashboard* deve constituir-se como um instrumento de medição privilegiado para a comunicação dos resultados da atividade desenvolvida pela organização.

No âmbito da medição da atividade operacional, aquela que é desenvolvida diariamente pelo efetivo da PSP, nas suas várias valências, a apresentação da informação daí resultante deve ser acessível a todos os que dela têm que ter conhecimento, mas também deve ser de fácil leitura e compreensão. Dentro da atividade operacional as ações e operações desenvolvidas são variadas e complexas, exigindo conhecimentos e técnicas policiais várias, no entanto, a forma de transmitir os dados que daí resultam deve ser o mais simples possível.

Neste momento, com o elevado número de modelos de relatório existentes e com a duplicação de vários dados em mapas e relatórios diferentes, a medição da atividade operacional é um processo mais moroso e de difícil compreensão prática para os que pretendem informação no imediato e informação credível.

¹⁴ Para Ferreira e Rigueira (2013, p.79) "os *dashboards* nada mais são do que aplicações gráficas que permitem a exposição de indicadores de maneira mais visual e de entendimento mais rápido, o que se traduz em um recurso interessante, principalmente, nas situações em que uma intervenção rápida é requerida e não há tempo para fazer a análise de tabelas e resultados."

Das dez entrevistas efetuadas podemos concluir que a medição da atividade operacional é uma tarefa importante nos Comandos e nos Departamentos da DN. Esta tarefa atualmente ocupa muitos recursos humanos, desde aqueles que trabalham diariamente na "rua" e têm que preencher vários documentos a relatar a sua atividade, até aos Núcleos de operações dos Comandos e Departamentos da DN que têm que compilar a informação recebida todos os dias, todas as semanas ou todos os meses.

Alguns processos já foram simplificados, nomeadamente com a introdução da informação na Intranet, no entanto, ainda há muito caminho a percorrer e a utilização de uma ferramenta que permita não só contabilizar os dados automaticamente como dar essa informação estruturada em tempo útil é muito importante e deverá ser implementada.

CAPÍTULO 2

A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL: ABORDAGEM DE DOIS COMANDOS

2.1 INTRODUÇÃO

Para aferir as vantagens de utilizar um sistema de medição da atividade operacional procurou-se informação junto do COMETPOR e CDCBR, Comandos que mensalmente contabilizam e apresentam os dados referentes à atividade operacional, para além dos quadros que são enviados periodicamente para os Departamentos da DN.

Admite-se que haja outros comandos que também façam a medição de toda a atividade operacional, exemplos que também poderiam ser uma mais valia para este trabalho, e que com certeza também mereciam ser analisados, no entanto, por limitações de espaço e de tempo e pela proximidade foram escolhidos apenas um comando metropolitano e um comando distrital.

Estes Comandos recolhem informação junto das suas Divisões e Subunidades operacionais com o objetivo de perceber o que se faz, quando se faz e quem faz. Esta recolha de informação permite saber se os objetivos do Comando e da PSP estão a ser cumpridos e perceber o que falta fazer, quando fazer e com que recursos.

Foi solicitada à DN autorização para a recolha dos mapas e quadros aos dois Comandos, conforme documento em Anexo O.

2.2 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NO COMETPOR

2.2.1 INDICADORES OPERACIONAIS - O QUE É MEDIDO

No COMETPOR são medidos os seguintes indicadores operacionais:

Quadro 1: Indicadores sujeitos a medição no COMETPOR.

Objetivos / indicadores Área Operacional	Fórmula de cálculo	Meta 2016	Comunicação de dados		Variáveis
			Coord	Exec	
OO1 Reforçar a visibilidade policial					
1	N.º de operações policiais diversas (excepto trânsito)		3,950	NO	Todos
2	N.º de operações de visibilidade (excepto trânsito)		701		
3	N.º de operações planeadas de prevenção ao abrigo da lei das armas		38		
4	N.º de elementos empenhados nas operações policiais (operações referentes ao Indicador 1)		NA		
OO2 Reforçar a segurança rodoviária					
5	N.º total de operações de fiscalização rodoviária		3,800	NO	Todos
6	N.º de Testes de alcoolemia		75,100		
7	Viaturas Fiscalizadas		NA		
8	Elementos Empenhados nas Operações STOP		NA		
9	N.º de registos efetuados em SCOT-Diretas		32,700		
10	N.º de veiculos a controlar pelo radar		292,500		
11	N.º de condutores fiscalizados no âmbito do Regulamento Social Transportes Rodoviários (Tacógrafos)		1,000		
12	N.º de Bloqueamentos e Reboques		NA	Todos	
OO3 Consolidar o Modelo integrado de policiamento de proximidade					
13	Fichas de Sinalização Saúde Pública/Saúde Mental para as autoridades de Saúde		NA	NO	
14	Numero de contactos individuais para prevenção criminal		3,500		
15	Numero de Sinalizações/participações de crianças e jovens em perigo ou risco		NA		
16	Percentagem de Planos de Segurança elaborados para vítimas de violência doméstica (dados acumulados)	$\frac{\text{N.º de planos de segurança elaborados}}{\text{N.º de vítimas de violência doméstica}}$	100%		
17	N.º de vítimas de violência domestica que rejeitaram Planos de Segurança		NA		
18	Açções de sensibilização e informação no âmbito do MIPP (EPES e EPAV)		1,200		
OO4 Reforçar a prevenção, defesa e proteção do ambiente					
19	N.º de acções de sensibilização direccionadas para a protecção ambiental		97	BRIPA	Todos
20	N.º de acções de fiscalização a realizar na área ambiental		150		

21	N.º de ações de fiscalização em matéria de segurança privada (Grandes Superfícies; Empresas; Atividade dos Vigilantes)		472	NSP	Todos		
OO6 Reforçar a atividade no âmbito das armas e explosivos							
22	N.º de ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos		20	NAE	NAE		
23	N.º de ações de fiscalização a realizar em matéria de explosivos (Incluindo feiras/mercados e estab. Div. Noturna)		65				
24	N.º de ações de fiscalização a realizar em matéria de armas (Incluindo feiras/mercados e estab. Div. Noturna)		195				
25	Nº de ações de fiscalização no âmbito de oficinas e armazéns de pirotecnia		40				
26	Tempo médio de conclusão de processos de concessão		40				
27	N.º de ações de fiscalização de trânsito dirigida ao controlo de armas e munições em dias de caça		14				
28	% de peritagens de armas resultantes de detenção (dados acumulados)	Nº de peritagens realizadas	100%				v1
		Nº de detidos com armas					v2
29	Taxa de conclusão de processos de contraordenação (armas e explosivos) (dados acumulados)	Nº de processos concluídos (2016 + anos anteriores)	70%				v1
		Nº de processos iniciados (2016 + anos anteriores)					v2
30	% de peritagens não urgentes realizadas acima do prazo estipulado desde a data de entrada no NAE (30 dias) (dados acumulados)	Nº de peritagens não urgentes realizadas acima do prazo estipulado	0%	v1			
		Total de peritagens não urgentes		v2			
OO7 Reforçar a segurança aeroportuária							
31	Operações de controlo de cartões de acesso		24	DSA	DSA		
32	Operações de Prevenção à Criminalidade		40				
33	Verificação dos Portões de Emergência		12				
34	Verificação de Pontos Sensíveis		40				

OO8 Consolidar a qualidade das investigações produzidas								
35	Número de processos-crime que impliquem ações de coordenação		120					
36	Número de processos-crime que conduzam a ações de atividade operacional		220					
37	Taxa de execução processual no âmbito da investigação criminal (dados acumulados)	Nº processos concluídos (2016+anos anteriores)	101%	DIC	DIC	v1		
		Nº de processos iniciados (2016)				v2		
38	Percentagem de inquéritos crime concluídos com proposta para acusação	Nº de inquéritos crime concluídos com proposta para acusação	NA			v1		
		Total de inquéritos crime				v2		
39	% de cartas precatórias concluídas (dados acumulados)	Nº de cartas precatórias concluídas (2016+anos anteriores)	NA			v1		
		Nº Cartas precatórias entradas (2016)				v2		
40	Relatórios de análise criminal que resultem em processos de coordenação.		NA					
41	Nº de processos de comparação técnica de vestígios recolhidos em cenários de crime		NA					
OO9 Consolidar a qualidade da ação policial no âmbito das informações policiais								
42	Nº de informações produzidas e remetidas através do Canal Técnico		NA	DIC	DIC			
43	N.º de avaliações de risco realizadas		2	NIP	NIP			
44	Nº de RINFO e RINTEL		NA					
45	Percentagem de relatórios produzidos dentro do prazo estipulado pela DN	Nº de relatórios produzidos dentro do prazo estipulado pela DN	100%			v1		
		Nº de pedidos INTREQ		v2				

Fonte: Comando Metropolitano do Porto.

O COMETPOR recolhe mensalmente os dados sobre todos estes indicadores junto das suas Subunidades, Divisões e Núcleos. Estes dados são compilados e comparados com as métricas definidas para cada um deles. Os resultados e a evolução do cumprimento desses indicadores são analisados mensalmente em reunião de Comando.

2.3 A MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL NO CDCBR

2.3.1 INDICADORES OPERACIONAIS - O QUE É MEDIDO

No CDCBR são medidos os seguintes indicadores operacionais:

Quadro n.º 2. Indicadores sujeitos a medição no CDCBR.

N.º	Objetivos Operacionais	Articulação com as grandes opções estratégicas 2013-2016						Indicadores	Meta para 2016	Acumulado	Comandado	Coordenação	Execução	Detalhe	Tipo Objtivo
		1	2	3	4	5	6								
							X	1	Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	1632	#REF!	AO	1ª Esqª EIC_Cbr EIFF Esqª Ffoz ET_Ffoz EIC_Ffoz Div_Cbr Div_Ffoz NSP	n.º de operações	DN
							X	2	Total de ações de fiscalização policial	4337	#REF!	AO	1ª Esqª EIC_Cbr EIFF Esqª Ffoz ET_Ffoz EIC_Ffoz Div_Cbr Div_Ffoz NAE NSP	n.º de ações	
							X	3	Total de operações de fiscalização rodoviária	1037	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz 1ª Esqª 2ª Esqª EIFF Div_Cbr Div_Ffoz	n.º de operações	DN
							X	4	Outras operações de fiscalização rodoviária	646	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz 1ª Esqª 2ª Esqª EIFF	n.º de operações	
							X	5	Testes de alcoolemia	7.847	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz 1ª Esqª 2ª Esqª EIFF	n.º de testes	DN
							X	6	Ações de sensibilização no âmbito do MIPP	355	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª EIC_Cbr Esqª Ffoz EIC_Ffoz	n.º de ações	
							X	7	Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	380	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz EIC_Cbr EIC_Ffoz	n.º de ações	DN
							X	8	Contactos individuais para Prevenção Criminal	1.101	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de contactos	DN
							X	9	Operações âmbito Significativo Azul	4	#REF!	GQ	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de operações	
							X	10	Reuniões com Agrupamentos de Escolas e autarcas locais (Junta de Freguesia) e elaboração da respectiva ata	24	#REF!	GQ	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de reuniões	
							X	11	Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes (medidas de prevenção: segurança passiva; titularidade exercicio o direito de queixa; cheques; cartões de crédito; outros temas dirigidos ao comércio tradicional e/ou grandes superfícies)	16	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	12	Ações de sensibilização a realizar junto de vítimas de violência doméstica (todas as ações em que um elemento da PSP participe como orador e/ou palestrante, ainda que a iniciativa/organização seja de entidade externa)	29	#REF!	AO	EIC_Cbr EIC_Ffoz	n.º de ações	
							X	13	Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	18	#REF!	AO	EIC_Cbr EIC_Ffoz	n.º de operações	
							X	14	Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa - (todas as ações em que um elemento da PSP participe como orador e/ou palestrante, ainda que a iniciativa/organização seja de entidade externa)	54	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	15	Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil (crianças e jovens) - (todas as ações em que um elemento da PSP participe como orador e/ou palestrante, ainda que a iniciativa/organização seja de entidade externa)	306	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	16	Operações de fiscalização em estabelecimento - (contabilizar as relacionadas c/a lei do tabaco, jogos de fortuna ou azar; horários de funcionamento, venda bebidas alcoólicas a menores, ou outras áreas de competência genérica da PSP para a fiscalização)	163	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª EIFF Div_Ffoz	n.º de operações	
							X	17	Operações de fiscalização em estabelecimento com venda bebidas alcoólicas a menores	75	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª EIFF Div_Ffoz	n.º de operações	
							X	18	Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão nocturna - (verificação da legalidade do exercício da segurança privada - vigilantes, CPA, CCTV)	96	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª EIFF Div_Ffoz	n.º de operações	
							X	19	Operações especiais de prevenção da criminalidade	12	#REF!	AO	Div_Cbr Div_Ffoz	n.º de operações	
							X	20	Operações fiscalização envolvendo equipas multidisciplinares de forma a prevenir actos ilícitos no âmbito das diferentes valências criminais - posse de armas proibidas; tráfico de seres humanos; tráfico de estupefacientes; etc. - (operações que envolvam a actuação de várias valências da PSP e/ou outras entidades)	54	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª ET_Cbr EIC_Cbr EIFF Esqª Ffoz ET_Ffoz EIC_Ffoz	n.º de operações	
							X	21	Ações de visibilidade em ZCP (Zonas de Concentração de Pessoas)	975	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	22	Ações de visibilidade em ZAT (Zonas de Acumulação de Tráfego)	512	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de ações	
							X	23	Ações de visibilidade em ZAOC (Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais)	798	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	24	Ações de visibilidade em ZAI (Zonas de Acumulação de Incividades)	800	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações	
							X	25	Ações de visibilidade em ZAA (Zonas de Acumulação de Acidentes)	515	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de ações	
							X	26	Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	3600	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª ET_Cbr ET_Cbr Esqª Ffoz ET_Ffoz	n.º de ações	
							X	27	Operações de visibilidade em ZCP (Zonas de Concentração de Pessoas)	220	#REF!	AO	EIFF	n.º de operações	
							X	28	Operações de visibilidade em ZAOC (Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais)	217	#REF!	AO	EIFF	n.º de operações	
							X	29	Operações de visibilidade em ZAI (Zonas de Acumulação de Incividades)	220	#REF!	AO	EIFF	n.º de operações	
							X	30	Total de operações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	657	#REF!	AO	EIFF	n.º de operações	
							X	31	Operações conjuntas com outras entidades - (operações que envolvam a actuação conjunta da PSP e outras entidades)	10	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª ET_Cbr EIC_Cbr EIFF Esqª Ffoz ET_Ffoz EIC_Ffoz	n.º de operações	
							X	32	Veículos a controlar pelo radar	110.000	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de veículos	DN
							X	33	Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar, incluindo sobre os sistemas de retenção - (fiscalização da utilização dos sistemas de retenção em veículos ligeiros, pais, encarregados de educação, e/ou pesados; autocarros das escolas, empresas ou autarquias)	18	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de operações	
							X	34	Campanhas de sensibilização e prevenção rodoviária a promover - (distribuição de folhetos, colocação de outdoors/faixas, concursos de educação rodoviária, apoio a peregrinos, dissuasão de consumos em festas estudantis, etc.)	5	#REF!	AO	Div_Cbr	n.º de campanhas	
							X	35	Operações de fiscalização rodoviária em locais onde se verifique a travessia de peões e/ou locais onde o trânsito seja regulado por semáforos	140	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de operações	
							X	36	Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo (reboques/bloqueamentos)	24	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de operações	
							X	37	Contraordenações Diretas a registar em SCOT - Diretas (Mobilidade/Backoffice)	2800	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de registos	DN
							X	38	Operações de fiscalização de tacógrafos	29	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de operações	
							X	39	Operações de fiscalização com balanças	12	#REF!	AO	ET_Cbr ET_Ffoz	n.º de operações	
							X	40	Protocolos no âmbito do MIPP - (contabilizar os Contratos Locais de Segurança e quaisquer protocolos locais em que a participação da PSP seja superiormente aprovada)	2	#REF!	AO	Div_Cbr Div_Ffoz	n.º de protocolos	
							X	41	Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfego de estupefacientes (rusga)	72	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de operações	
							X	42	Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	60	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª Esqª Ffoz	n.º de ações e n.º autos	
							X	43	Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	36	#REF!	AO	1ª Esqª 2ª Esqª EIFF Esqª Ffoz	n.º de operações	

Reforçar a visibilidade policial, promover a segurança rodoviária e investir na consolidação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP), no sentido de fortalecer a segurança objetiva dos cidadãos, reduzir a criminalidade e concretizar a estratégia policial de reforço do sentimento de segurança e de qualificação da atuação da PSP, incluindo as ações de fiscalização e sensibilização

2	Promover um policiamento mais suportado por informações e conhecimento técnico-científico. Otimização do planeamento e controlo de gestão com a automatização de processos produtivos fortemente absorvente de mão-de-obra.					x	44	Elaborar relatório mensal onde constem os tempos de reação/resposta a solicitações/incidentes onde constem ausências de comunicação de meios policiais	12 (Até 5ª dia útil)	#REF!	AO	NSIC	Nº relatórios entregues no prazo			
						x	45	Cumprimento dos prazos de remessa dos objetivos operacionais e dos documentos e/ou informações periódicas constantes do anexo 4 da DIROP 1/2016	Até 5ª dia útil de cada mês e prazos anexo 4		NO / GQ	Todos	n.º de incumprimentos			
						x	46	Determinação dos rácios de criminalidade ao nível de Subunidade e Divisão		#REF!	GQ	NO	Data da apresentação			
						x	47	Assegurar o registo do pessoal com acesso a matérias classificadas de grau superior a "Reservado", nos termos do ponto 4.2.4.2.9 do SEG/NAC 1, enviando-as ao DIP/DN até aos dias 31 de Maio e 30 de Dezembro de cada ano	31-Mai 30-Dez	#REF!	AO	NIP	Data de envio	CBR		
						x	48	Assegurar a inventariação de todos os documentos classificados de SECRETO em Janeiro de cada ano	31/jan	#REF!	AO	NIP	Data inventariação	CBR		
						x	49	Revisão periódica dos arquivos dos documentos classificados e avaliação da conveniência ou necessidade de os reclassificar, desclassificar ou destruir, tendo em conta os procedimentos normativos estabelecidos para o efeito	12	#REF!	AO	NIP	n.º de atas	CBR		
3	Reforçar a segurança na área da competência exclusiva da PSP referente a Armas e Explosivos e Segurança Privada. Melhorar a qualidade do serviço prestado às entidades que operam nos setores e investir na eficiência processual.					x	50	Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	8	#REF!	AO	EIFP Div_Ffoz NAE	n.º de ações	DN		
						x	51	Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	95	#REF!	GQ	EIFP	n.º de ações			
						x	52	Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	8	#REF!	GQ	Div_Cbr Div_Ffoz	n.º de operações			
						x	53	Ação de sensibilização para os procedimentos de segurança no manuseamento de armas de fogo	1	#REF!	AO	NAE	n.º de ações	DN		
						x	54	Operações policiais direcionadas para os armerios, feiras e campos de tiro	12	#REF!	AO	EIFP	n.º de operações			
						x	55	Entrega na DN de armas de armas perdidas a favor do Estado	1	#REF!	AO	NAE	n.º ações	DN		
						x	56	Ações de fiscalização no âmbito da caça	5	#REF!	AO	EIFP	n.º de ações	DN		
						x	57	Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	150	#REF!	AO	EIFP	n.º de operações			
						x	58	Operações de fiscalização direcionadas às empresas de segurança privada que prestam serviço nas grandes superfícies comerciais	24	#REF!	AO	NSP	n.º de operações			
						x	59	Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	50	#REF!	AO	NSP	n.º de operações			
						x	60	Ações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	210	#REF!	AO	NSP	n.º de ações			
						x	61	Realização de análise de risco de equipamentos dispensadores de notas de euro		#REF!	AO	NSP	n.º pareceres	DN		
						x	62	Não ultrapassar em 1% os processos de armas com registos finalizados	2 dias	#REF!	GQ	NAE	% de registos			
						x	63	Não ultrapassar em 10% os processos de armas para análise	24 dias	#REF!	GQ	NAE	% de processos			
		5	Consolidar a qualidade da ação policial no âmbito da atividade de Investigação Criminal dotando a estrutura com informação adequada à prevenção e investigação da criminalidade e incrementando a execução processual					x	64	Não ultrapassar em 5% os processos de armas para análise	5 dias	#REF!	GQ	NAE	% de processos	
								x	65	Duração média de conclusão dos processos de armas	31 dias	#REF!	GQ	NAE	n.º de dias	
						x	66	Introdução e registo em SIGAE das licenças de detenção no domicílio emitidos em suporte de papel	Até Jun-16	#REF!	GQ	NAE	data do registo			
						x	67	Manutenção da taxa de conclusão de processos de segurança privada (proc. Iniciados/proc. Concluídos)	101%	#REF!	GQ	NSP	% de execução			
						x	68	Manutenção da taxa de conclusão de processos de alarmes (proc. Iniciados/proc. Concluídos)	100%	#REF!	GQ	NSP	% de execução			
						x	80	Elaboração de produtos informacionais na área das Informações Policiais	Produção de 4 produtos	#REF!	AO	NIP	n.º de produtos			
						x	81	Taxa de execução processual no âmbito da investigação criminal (proc. Concluídos/proc. Pendentes + proc. Iniciados)	101%	#REF!	GQ	EIC_Cbr EIC_Ffoz	% de execução	DN		
						x	82	Processos crime c/ aplicação de medidas privativas da liberdade	16	#REF!	NIC	EIC_Cbr EIC_Ffoz	n.º de processos			
				x	83	Cartas Precatórias concluídas (concluídas/entradas)	101%	#REF!	NIC	EIC_Cbr EIC_Ffoz	n.º de cartas					
				x	84	Identificações de suspeitos através da recolha/comparação de vestígios/índícios no local do crime, em relação ao ano transato	35	#REF!	NIC	NIC	n.º de identificações					
				x	85	Aumentar em 5% o n.º de resenhas, em relação ao ano transato	151	#REF!	NIC	NIC	n.º de resenhas					
				x	86	Número de recolha lafoscópicas negativas	701	#REF!	NIC	NIC	n.º de perícias					
				x	87	Diminuir em 5% o número de recolha lafoscópicas negativas	24	#REF!	NIC	EIC_Ffoz	n.º de perícias					
				x	88	% Incremento da taxa de conclusão de processos crime (proc. Concluídos/proc. Iniciados)	101%	#REF!	GQ	EIC_Cbr EIC_Ffoz	% de execução	DN				

2.4 CONCLUSÃO

A forma como é recolhida a informação pelos Comandos do Porto e de Coimbra demonstra preocupação com a necessidade de interligar a informação sobre a atividade operacional desenvolvida, com o objetivo de não haver duplicação de dados e ao mesmo tempo conseguir dar resposta a tudo o que for solicitado. Há uma preocupação de harmonizar toda a informação que o Comando necessita, quer em termos de monitorização dos objetivos, quer para resposta aos dados solicitados pelos vários Departamentos da DN, nomeadamente os quadros referidos no capítulo anterior.

Encontramos também um repositório central ao nível do Comando para onde é canalizada toda a informação estatística para análise dos responsáveis, no COMETPOR a informação é tratada na Área de Operações e no CRCBR no Gabinete de Apoio ao Comando. Assim que toda a informação é estruturada é analisada, nos dois Comandos, em sede de reunião própria, com todos os responsáveis aos vários níveis.

A informação recolhida fica disponível para acesso e consulta pelos vários níveis hierárquicos e é uma base de apoio importante à tomada de decisão. No entanto, ainda existe espaço para desenvolver este trabalho, que é contínuo, nomeadamente, conseguir que a informação fique disponível no mais curto lapso de tempo, e não só de mês a mês, bem como apresentá-la graficamente aos decisores quando dela necessitarem.

Esta informação serve também para efetuar ajustamentos e dar conhecimentos dos resultados através de reuniões periódicas com as Subunidades e o posterior envio dos quadros com os resultados às mesmas Subunidades.

CAPÍTULO 3

NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL: DEFINIÇÃO DE INDICADORES

3.1 INTRODUÇÃO

Medir o que se faz é uma característica do ser humano, este tem tendência para medir todas as atividades do dia a dia independentemente do método como o faz e se tem ou não consciência de que faz essa avaliação. No entanto, todos nós conscientes ou inconscientemente avaliamos o que fazemos e corrigimos ou melhoramos de acordo com a percepção dos resultados obtidos.

Para partir para a medição de determinado tipo de atividades é necessário *a priori* conhecer quais são os objetivos que se pretendem alcançar, quais os recursos disponíveis e qual o *timing* que existe para o cumprimento desses objetivos.

É necessário ainda que esses objetivos sejam mensuráveis, sejam apresentados sob a forma de indicadores quantificáveis que facilitem o acompanhamento do trabalho desenvolvido.

3.2 MEDIÇÃO DA ATIVIDADE OPERACIONAL

3.2.1 O PORQUÊ DE MEDIR

A necessidade de medir a atividade decorre da necessidade de não perder o controlo sobre o que se faz, quando se faz e como se faz, segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2005) "o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados" (p.19).

De acordo com os mesmos autores entende-se por objetivos fixados aqueles que podem ser "quantificados no tempo, decididos e acordados com a hierarquia (...)" (p.19).

Medir a atividade que é desenvolvida permite monitorizar o cumprimento dos objetivos, e das políticas e procedimentos da organização e das metas definidas pela hierarquia, salvaguardando os recursos na medida em que estes são empregues no que é considerado mais importante ou oportuno desenvolver.

Permite prevenir falhas e a sua continuidade, acompanhando os processos de planeamento e execução e identificando as causas dos desvios ou de possíveis desvios.

Com a aplicação de um sistema de medição é possível obter informação sobre a atividade desenvolvida/exercida e se esta atividade vai de encontro ao desejado. Permitindo ao gestor/comandante perceber a todo o tempo se estão a ser alcançados os resultados desejados e possibilitando aos mesmos avaliar em tempo real o que já foi feito e o que falta fazer.

3.2.2 OPERACIONALIZAR A INFORMAÇÃO

Medir e controlar a atividade que desenvolvemos permite-nos operacionalizar a informação obtida e daí avaliar qual a capacidade do nosso serviço para responder ao solicitado e aos objetivos definidos, percebendo se os recursos empregues são os mais adequados e eficientes.

A informação obtida capacita os responsáveis para perceber se existem pontos críticos e de sucesso sobre o trabalho que é desenvolvido e permite-lhes tomar decisões apoiadas em conhecimento efetivo do que está a acontecer.

Não é suficiente que qualquer serviço preencha um relatório sobre a atividade que desenvolve, é necessário que esse relatório consiga apresentar informação relevante que possa de imediato ser utilizada pela organização para promover ajustes, redirecionar recursos ou continuar a apostar no que está a ser feito.

Todas as organizações elaboram relatórios sobre o que se faz, o que gastam, os lucros obtidos, os recursos utilizados, etc. Muitos desses relatórios

são apenas compilações de dados, que isolados não contêm em si próprios significado relevante, nem permitem perceber o que está a acontecer na realidade, não capacitando os decisores ou gestores a retirar conclusões desses dados e apoiar as suas decisões neles.

Os dados devem ser organizados e ordenados por forma a passar informação com significado e de fácil perceção, dentro de uma determinada conjuntura, a consolidação dos dados permite adquirir um conhecimento mais fundamentado do que se faz, como e quando na organização.

A informação para ser uma mais valia e proporcionar valor acrescentado, apoiando na tomada de decisão, deve ser matematicamente manipulada, transformada, permitindo uma leitura e perceção rápidas da atividade desenvolvida e apresentada em tempo útil.

Os indicadores selecionados/pré definidos pela organização, têm a capacidade de transmitir informação estruturada, normalmente através da utilização de gráficos, permitindo fazer comparações e análise da atividade desenvolvida até esse momento¹⁵.

3.3 INDICADORES

3.3.1 DEFINIÇÃO

Como indica o próprio nome, um indicador não é mais do que uma métrica que aponta para informação importante e útil no apoio à tomada de decisão. Deve ser entendido como um valor quantitativo, que possibilita uma organização a medir a atividade que está a desenvolver e ajuda a identificar o caminho para que a execução dessa atividade contribua para que sejam atingidas as metas definidas pela própria organização.

Os indicadores são essencialmente as medidas de um determinado objetivo que se pretende atingir, são marcados com informação na tentativa de apoiar os gestores de uma organização a decidir com base nessa mesma

¹⁵ Brache e Rummler (1994), referem que os dados sozinhos não mostram nada de relevante, têm de ser agrupados estrategicamente num sistema de indicadores, para que os gestores da organização possam agir eficientemente, e caminhar com sucesso para atingir os objetivos.

informação. São normalmente representados através de números, taxas ou percentagens e relacionados com o cumprimento de um determinado fim.

Os indicadores são instrumentos que fornecem informação quantificável sobre a eficiência e eficácia com que uma organização conduz a sua atividade. Neste sentido, os indicadores refletem os objetivos pré definidos pela organização, em termos de valores e resultados a atingir, dentro de um determinado lapso temporal¹⁶.

De acordo com Ferreira e Rigueira (2013) é necessário identificar previamente quais os indicadores que são realmente importantes, quais é que "trarão informações significativas e permitirão aos gestores acompanhar os processos e adotar as medidas necessárias para corrigi-los, quando preciso. É fundamental que a definição dos indicadores esteja alinhada com a estratégia da empresa (...)"(p.74).

Na escolha dos indicadores a medir deve ser sempre considerada a forma como a sua execução prática contribui para o cumprimento dos objetivos específicos de um serviço ou objetivos comuns da organização, de preferência sem afetar mais recursos humanos e materiais.

Vários autores utilizam um termo em inglês para falar sobre os indicadores mais importantes, *Key Performance Indicator* (KPI)¹⁷, estes identificam o nível do trabalho que é executado pelo serviço e quais os recursos necessários para o efetuar, bem como identificar quais as vantagens e/ou deficiências do caminho que está a ser seguido.

Segundo Parmenter (2015), os KPIs assentam em sete pilares fundamentais, começando pela colaboração entre os vários níveis da organização e os seus parceiros na definição de quais os indicadores mais relevantes para o cumprimentos das metas a atingir. Passando também por transferir algum poder de decisão para os operacionais, para a "*front line*"¹⁸, para aqueles que são a

¹⁶ Hoje numa organização um dos objetivos pode ser reduzir custos, o que representa um indicador de eficiência, mas amanhã a aposta pode ser na melhoria do atendimento ao cidadão, entrando então os indicadores de qualidade.

¹⁷ Que em português pode ser entendido como Indicador Chave de Desempenho, tradução da responsabilidade da autora.

¹⁸ Aqui entendido como a linha da frente (tradução da responsabilidade da autora), os elementos da organização que têm um contato privilegiado com o cidadão, independentemente do serviço que presta ou vende a organização.

imagem da organização, na medida em que são os que contatam com os clientes/cidadãos.

A definição de KPIs permite comunicar apenas o que é realmente importante e apostar principalmente nos fatores de sucesso para a organização, abandonando ou diminuindo a atividade daqueles que não contribuem para alcançar os objetivos.

A informação que se obtém deve ser do conhecimento de todos os que gerem a organização e os seus serviços, permitindo um acompanhamento em tempo real dos gestores sobre o que se faz e quando se faz ou fez.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS

Os indicadores para poderem criar valor acrescentado para a organização com a informação que apresentam, devem considerar algumas características, desde logo devem ser selecionados em função da sua relevância para a própria organização, ou seja, devem ser definidos com um objetivo claro e específico e com significado para a avaliação do sistema.

Os indicadores a medir devem ser claros, objetivos e simples, facilmente compreensíveis por todos os níveis da organização e apresentados numa linguagem que seja acessível e prática, como referem Ferreira e Rigueira (2013), "para a conseqüente aplicação nos diversos níveis da organização." (p.74). Pelo que, todos os indicadores devem ser mensuráveis, a informação deve poder ser sempre traduzida em números, e esses dados têm de ser verificáveis, ou seja, a informação apresentada deve poder ser comprovada, se necessário, recorrendo a outro tipo de documentos.

Na definição dos indicadores deve ser considerada a possibilidade dos mesmos terem que ser alterados, de acordo com as necessidades dos serviços, da informação solicitada ou dos objetivos a alcançar, logo os indicadores devem ser adaptáveis e condicionados às necessidades da própria organização.

Para que se consiga medir os resultados de um indicador, o mesmo tem de ser delimitado no tempo, deve ser definido o que é preciso fazer e até quando

deve ser feito e com que recursos. Só assim é possível perceber se o caminho traçado pela organização está ou não a ser seguido com sucesso por todos.

Outra característica importante é a capacidade que os indicadores proporcionam à organização de apoiar o *benchmarking*¹⁹, dado que com a informação que apresentam facilitam a comparação e a avaliação dos resultados obtidos.

3.3.3 TIPOS DE INDICADORES

Os indicadores devem ser selecionados em função dos objetivos pré-definidos pela organização e do que é necessário fazer para atingir esses mesmos objetivos, considerando, como já foi referido, que esses indicadores devem poder ser alterados em função das necessidades da organização e do caminho que a mesma pretende percorrer com os recursos de que dispõe.

Os indicadores podem ser de eficiência, quando estão focados no processo, indicam o que se faz de melhor sem afetar mais recursos humanos ou materiais. Mede-se a eficiência relacionando os resultados que se obtiveram com os recursos utilizados. Um indicador de eficácia tem o seu foco no resultado final, na obtenção dos resultados pretendidos e pode ser medida considerando estes resultados e o que foi previamente planeado.

Podemos encontrar indicadores de capacidade que transmitem informação sobre a realização de determinadas atividades dentro de um lapso de tempo que é pré-definido pela própria organização.

Outro indicador importante reporta à qualidade do serviço, é um indicador mais virado para a satisfação do cliente ou público-alvo, avaliando também se os recursos utilizados são os mais adequados para a execução de determinadas tarefas.

Encontramos ainda vários indicadores mais vocacionados para a área empresarial, como os de produtividade, lucratividade, rentabilidade,

¹⁹ O *benchmarking* um processo sistemático e de avaliação contínua de tudo o que uma organização faz e que pode ser reconhecido como a melhor prática, e tem como finalidade comparar o que se faz identificando as oportunidades de melhoria numa organização.

competitividade e valor, em que a informação privilegiada e que se procura incide muito nos custos, benefícios e lucros relativamente aos recursos empenhados.

Para este trabalho, em que o foco de atenção se prende com a medição da atividade operacional, interessa essencialmente os indicadores de caráter operacional, táticos e estratégicos²⁰.

Os indicadores estratégicos situam-se ao nível de topo da organização, indicam em que situação se encontra a organização relativamente aos fins que esta pretende atingir. Estes indicadores dão informação sobre a atividade que se desenvolve permitindo aferir quais os fatores críticos e repensar o caminho para a prossecução dos objetivos, capacitando os gestores para a avaliação da eficácia das operações e ações desencadeadas.

Os indicadores táticos, são utilizados pelos responsáveis pelos vários setores e/ou departamentos da organização, indicam os tipos de operações ou de ações julgados mais adequados, avaliando os resultados obtidos. Permitem efetuar uma gestão do risco e redirecionar os recursos de acordo com as necessidades.

Os indicadores operacionais indicam os resultados obtidos pela estrutura de base da organização, fornecem informação sobre a capacidade operacional e o desempenho operacional. Através de informação traduzida em números e percentagens apresentam os resultados da atividade que é desenvolvida e permitem estabelecer comparações com outros dados e entre estes e outros lapsos temporais.

3.4 CONCLUSÃO

Medir o que se faz promove uma cultura para a excelência, na medida em que medir a atividade desenvolvida de uma forma sistemática e estruturada permite efetuar uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

²⁰ A partir de 1960 várias organizações e/ou empresas passaram a utilizar vários indicadores que não estavam focados na área financeira, nomeadamente indicadores operacionais, táticos e estratégicos. Segundo Anthony (1965) a medição é subdividida em três níveis, o operacional, o tático e o estratégico, sendo que para este autor o nível estratégico foca-se no futuro da organização, em atingir objetivos a longo prazo, o nível tático prende-se com a monitorização do desempenho operacional e da sua variação ou não ao longo do tempo. Quanto ao nível operacional, o autor refere que este está diretamente ligado à informação no imediato, ao *feedback* que se consegue sobre o que está a acontecer.

O principal fim a atingir com a medição da atividade desenvolvida é conseguir com que a informação qualitativa e quantitativa que esta medição proporciona, melhorem o nível de conhecimento interno, desde a base até ao topo, da própria organização.

A informação que é disponibilizada deve trazer para a organização e para o seu responsável ou para os responsáveis por cada setor ou nível hierárquico, valor acrescentado, de forma rápida e perfeitamente compreensível, ao mesmo tempo deve ser informação útil e que apoie a decisão desses mesmos responsáveis no momento, ou sempre que seja necessário conhecer o que se faz e quando se faz.

Os indicadores têm como objetivo permitir que se possam extrair dos dados obtidos informação de valor acrescentado, conhecimento, com a finalidade de indicar o caminho para o sucesso e permitir o acompanhamento a nível superior, ajudando no planeamento estratégico e operacional.

CAPÍTULO 4

SICOP- SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO OPERACIONAL

4.1 INTRODUÇÃO

A medição da atividade operacional faz-se na PSP há muitos anos, a forma como é feita e os processos utilizados tem sofrido várias alterações ao longo das últimas décadas.

Fruto do avanço tecnológico e dos conhecimentos específicos na área das novas tecnologias, a PSP tem desenvolvido várias aplicações para facilitar a recolha e transmissão de dados, especialmente entre os Comandos e os vários Departamentos da DN.

Ainda assim, o elevado número de relatórios e mapas a elaborar mensalmente para a DN, a elaborar para as operações especiais ou no dia a dia, torna a recolha de dados um processo que consome muitos recursos humanos e muito tempo de serviço, originando ainda redundância nos dados remetidos.

A elaboração, em suporte digital, de um modelo único para recolha de informação facilitará todo o processo, a esta intenção chamamos Sistema de Informação e Controle Operacional (SICOP).

4.2 UM MODELO ÚNICO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Um modelo único de recolha de informação é, de acordo com alguns dos entrevistados (conforme se pode verificar no capítulo 1), uma aposta para a medição da atividade operacional na PSP. Este modelo permitiria recolher toda a informação operacional do Comando, de acordo com os indicadores definidos antecipadamente.

Este relatório deverá contemplar todas as necessidades de informação que os Comandos têm, tanto a nível local, considerando as especificidades de cada um, como a nível dos dados que têm que ser remetidos aos vários Departamentos da DN. Relativamente às necessidades específicas de informação de um Comando, deve ser o próprio a definir quais os indicadores que pretende que sejam e definir as métricas para esses indicadores.

Para facilitar a transmissão da informação este modelo de relatório deve estar disponível para todo o efetivo em suporte digital, ou seja, o preenchimento de dados deve poder ser feito sempre em suporte informático.

Deve ainda permitir somar os dados que são inseridos de forma a facilitar todo o processo de análise dos mesmos e posterior envio à DN. É, no entanto, necessário que os próprios departamentos da DN considerem importante rever alguns mapas e relatórios para não haver duplicação nos pedidos de informação, conforme se pode verificar na análise de alguns desses mapas e relatórios no capítulo 1.

Ao ser igual, no que for considerado mais relevante medir por parte da DN e/ou Departamentos da DN, torna-se mais simples o processo de comparação e análise dos dados, seja entre Comandos, seja para prever necessidades de recursos humanos e/ou materiais, ou outras.

4.3 UM MODELO ÚNICO DE APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A transmissão da informação de forma célere, de fácil leitura e de fácil compreensão é uma das vantagens do instrumento de medição *dashboard*, esta ferramenta apresenta a informação recorrendo a gráficos e representações numéricas.

Permite ao decisor olhar para uma folha e retirar a informação de que precisa no momento, desde que o indicador seja sujeito a medição e desde que os dados sejam corretamente inseridos.

A apresentação da informação utilizando esta ferramenta, representa uma mais valia para todos os Comandos e um suporte e apoio à tomada de decisão por parte de todos os responsáveis operacionais em todos os níveis hierárquicos.

4.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO OPERACIONAL

4.4.1 PODE RESPONDER ÀS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO?

Um modelo de relatório, em suporte digital, que permita a introdução de dados eletronicamente sem necessidade de haver dezenas de relatórios em papel, arquivados em pastas nas Subunidades, Divisões, Núcleos de Operações, etc, permite uma poupança não só em recursos humanos, mas também em recursos materiais.

A informação fica disponível para consulta e análise pouco tempo depois de ser solicitada, bastando para o efeito atualizar os gráficos com os últimos dados introduzidos.

Qualquer comandante de esquadra conseguirá perceber concretamente toda a atividade que está a ser desenvolvida pelo seu efetivo. Qualquer Comandante de Comando conseguirá ter disponível informação sobre se o trabalho que é feito vai de encontro aos objetivos estabelecidos e se o caminho que está a ser percorrido é o mais adequado para o cumprimento da missão definida pela instituição.

Esta ferramenta tem ainda a vantagem de ser facilmente alterada, adequada às necessidades de cada Comando, desde que seja definido um o indicador e a respetiva métrica, assim que os dados começarem a ser introduzidos é possível passar a medir essa variável. No entanto, ressalva-se que na sua génese o modelo deve ser igual para todos os Comandos.

4.5 CONCLUSÃO

Alguma da informação solicitada aos Comandos já é introduzida na Intranet de alguns Departamentos da DN, como é o caso do DO e do DAE, ou por ocasião de algumas operações especiais, como o Verão Seguro. Também já se elaboram alguns relatórios em suporte digital na Intranet, como acontece com os Relatórios de Ordem Pública no Portal do DIP.

Estes são alguns exemplos de alterações introduzidas que trouxeram mais eficiência à recolha e transmissão da informação. Contudo, como verificamos no capítulo 1, existem muitos outros mapas e relatórios que ainda circulam em papel

para preenchimento diário, semanal ou mensal, seguem a cadeia hierárquica, são somados a outros de outras Subunidades e só depois remetidos a quem os solicitou.

Um modelo único de recolha de informação em suporte digital, a que batizamos de SICOP, permitirá reduzir em tempo e em custos todo este processo, fornecendo a informação a quem dela precisa no momento, ou compilando os dados para enviar nos prazos definidos pela DN.

CONCLUSÃO

Hoje vivemos num mundo em constante mudança, deixamos de estar limitados às muralhas de uma cidade, de um país ou de um continente, vivemos num contexto de globalização, fruto do rápido desenvolvimento tecnológico e da capacidade de adaptação do ser humano.

As organizações foram-se adaptando a esta realidade, com a certeza de que as sociedades (cidadãos e todas as instituições e organizações públicas ou privadas) são cada vez mais exigentes, mais atentas e mais críticas.

A necessidade de informação é cada vez maior, mas o tempo que se perde a estruturá-la e a difundi-la é cada vez menor, o que se procura hoje é informação ao minuto, rápida, curta e objetiva, e o acelerado desenvolvimento tecnológico que se vive permite fazê-lo em qualquer lado e a qualquer hora.

Esta realidade, informar e dar resposta ao solicitado quase no imediato, tem levado as organizações, como a PSP, a desenvolver mecanismos de controlo para saber a todo o tempo, e com propriedade, o que se fez ou faz, quando, quais os recursos humanos e materiais envolvidos e os custos associados.

Conseguir atempadamente reconhecer e identificar o problema, permite às organizações tomar as decisões mais acertadas a nível estratégico, e direcionar o seu capital humano na direção julgada mais eficiente para a prossecução dos objetivos definidos.

Esta estratégia deve ser definida a nível de topo e executada ao nível da base de acordo com a visão da instituição e os objetivos a atingir para concretizar essa missão. Todos dentro da organização e ao seu nível de responsabilidade, devem conhecer a estratégia adotada e perceber o que é necessário empenhar para executar as tarefas necessárias a esse fim.

A atividade desenvolvida tem de ser devidamente registada e sujeita a monitorização, numa perspetiva de controlo de gestão, a ferramenta utilizada deve ser ajustada à realidade da organização e permitir responder às suas necessidades de informação.

Uma das ferramentas mais utilizada por várias organizações para medir e apresentar os seus resultados é o *dashboard*. Esta ferramenta permite dar informação em tempo real sobre o que está a acontecer, como é que a organização está a evoluir e comparar essa informação com outros lapsos de tempo.

A informação é apresentada sob a forma de gráficos, é transmitida de forma clara, rápida e de fácil compreensão para quem a consulta, tornando-se num instrumento de apoio à tomada de decisão nas organizações.

Na PSP a elaboração diária de relatórios, mapas, quadros e expediente criminal ou outro, permite aferir o que é feito, onde e por quem. Os modelos de relatório que são utilizados variam em função do tipo de serviço executado, do Comando onde são utilizados, se são ou não modelos difundidos pela DN e ainda do sistema operativo instalado no computador que o elemento policial está a utilizar.

Da análise que se efetuou relativamente à informação recolhida, percebeu-se que a atividade operacional da PSP compreende várias áreas distintas, nas suas atribuições genéricas, compreende a manutenção e reposição da ordem pública, a prevenção e investigação criminal, a segurança rodoviária, a segurança ambiental, a segurança dos transportes públicos, a proteção e vigilância dos principais pontos sensíveis (órgãos de soberania, tribunais, embaixadas, etc.), o policiamento de proximidade, a segurança pública (patrulhamento) e ainda funções de polícia administrativa.

Quanto às atribuições específicas, temos a segurança privada, a segurança da aviação civil, a fiscalização e licenciamento no âmbito das armas, munições e substâncias explosivas, o Ponto Nacional de Informações de Futebol e a Segurança Pessoal a Altas Entidades (incluindo a proteção de testemunhas).

Estas atividades são desenvolvidas ao nível territorial por vinte Comandos Territoriais, que são constituídos por mais de duzentas esquadras de competência

genérica e mais de duzentas esquadras de competência específica e pela Unidade Especial de Polícia. A atividade desenvolvida é depois transformada em dados registados *a posteriori* em vários relatórios distintos.

Estas operações resultam não só de situações inopinadas, como de metas que a DN, através dos seus Departamentos define para os Comandos, ou que estes definem para o seu próprio efetivo.

Estas operações são obrigatoriamente sujeitas a medição, são indicadores operacionais definidos pela DN e que obrigam a um registo próprio em modelo de relatório definido ou os dados introduzidos na Intranet do Departamento correspondente.

No entanto, nem todos os dados que são registados diariamente ficam disponíveis no momento, em documentos de fácil leitura ou compreensão. Os relatórios das várias Subunidades são somados, normalmente nas Divisões, depois nos vários Núcleos dos Comandos e só de depois remetidos aos Departamentos da DN.

Este é um processo moroso, que afeta vários recursos humanos (é necessário rececionar, somar, analisar e remeter vários relatórios) e materiais, (grande parte dos relatórios é feito em suporte papel). Acresce ainda o facto de alguns dados serem repetidos em vários relatórios, o que evidencia alguma falta de coordenação entre as Divisões ou Departamentos da DN.

A maioria dos Comandos não tem um repositório único de informação, à semelhança do que também acontece na DN. Dois Comandos, COMETPOR e CDCBR já avançaram com algumas alterações neste paradigma, começando por centralizar a informação operacional (no caso do CDCBR também a informação da área de apoio) num só serviço e todas as Subunidades, Divisões e Núcleos canalizam os seus dados mensais para esse serviço. Os dados são depois compilados e sujeitos a análise mensal em sede de reunião de Comando.

Admite-se que outros Comandos também utilizem outras ferramentas de apoio para medir a actividade operacional, igualmente válidas, e que poderiam ser objecto de análise neste trabalho. Foram solicitados os dados dos dois Comandos referidos pela proximidade e conhecimento do trabalho desenvolvido.

A definição dos indicadores operacionais, nos dois Comandos referidos, baseou-se nas solicitações por parte da DN e nas necessidades de informação do próprio Comando, considerando as suas especificidades.

A nível nacional não estão definidos quais os indicadores mais relevantes para a atividade operacional, o que nos aparece com mais interesse são os definidos na DIROP n.º 1 da UOOS. Mas todos os outros também são importantes, basta consultar o elevado número de relatórios mensais a preencher.

A definição em concreto dos indicadores operacionais a medir em todos os Comandos é muito importante. Tal como o é a forma como devem ser recolhidos os dados, somados, analisados e transmitidos.

Todos concordam que é necessário medir o que se faz, quando e como, que os responsáveis em cada nível devem conhecer o desempenho do seu efetivo e solicitar informação do que está a acontecer sempre que se revele necessário. Também é comumente aceite que essa informação deve corresponder à realidade e ser disponibilizada de forma célere, de fácil leitura e compreensão.

A variedade de informação operacional que existe e a variedade de modelos de relatórios, quadros e tabelas existentes, não facilita a tarefa de obter informação em tempo útil e graficamente objetiva. Informação considerada importante e de apoio à decisão, com a capacidade de permitir redirecionar recursos e apontar o caminho para o cumprimento dos objetivos definidos.

A utilização de um modelo único de recolha de toda a informação operacional em suporte digital, permitiria aos Comandos ter a informação num só repositório e daqui essa informação poderia ser acessível a todo o tempo aos responsáveis que dela necessitem, considerando níveis de acesso e de introdução de dados, à semelhança do que acontece com outros sistemas de informação que já se utilizam com reconhecido sucesso.

A partir deste repositório de informação em suporte informático, os Departamentos da DN conseguiriam obter a informação estatística que habitualmente lhes é remetida todos os meses, terminando também com a duplicação de dados em vários relatórios diferentes.

A apresentação dessa informação através de *dashboard* é outra mais valia, selecionando vários indicadores e definido as suas métricas, podemos obter informação em gráfico, representando o que já se fez e o que ainda falta fazer para atingir esse objetivo. Esta ferramenta tem a capacidade de dar a informação em pouco tempo, é um documento de fácil leitura e adaptável às necessidades de conhecimento de cada Comando.

Chamamos SICOP-Sistema de Informação e Controlo Operacional a este projeto, que trará vantagens tanto a nível operacional como ao nível de recursos humanos e materiais, permitindo efetuar uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

A elaboração deste modelo de relatório pressupõe a coordenação por parte das várias Divisões e Departamentos da DN, em colaboração com os Comandos, para aferir o que medir, como registar a informação, como transmiti-la e como apresentá-la. Não é uma tarefa fácil nem rápida de executar, no entanto, à semelhança da experiência colhida com a utilização de outras plataformas, será uma mais valia para a medição da atividade operacional no futuro.

Margarida Isabel Simões Oliveira
Comissário

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, R (1965). *Planing and control systems: a framework for analysis*. Cambridge. Harvard University Press
- Anthony,R.& Govindarajan, V. (2007). *Management Control Sustems*. New York. McGraw HillRao, A.
- Beldi, A.; Cheffi, W. & (2010). *Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge*. In Management Accounting Quaterly. Vol. 11. N.º 3
- Brache, A. & Rummler, G. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. 2.ª ed. São paulo. Makron Books
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards - Comunicar Eficazmente a informação de Gestão*. Almedina.
- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators*. Almedina.
- Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede. A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Vol. 1. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Clemente, P. (2015). *Cidadania, Policia e Segurança*. ISCPSP-ICPOL. Lisboa. Norprint
- Epstein, M. & Manzoni, J-F. (1998). *Implementing Corporete Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*. European Management Journal. Vol. 16. N.º 2, pp. 190-203

- Ferreira, B. & Rigueira, A. (2013). *Os indicadores-chave de desempenho como aliados da análise criminal*. Revista Brasileira de Segurança Pública. Vol. 7. N.º 2. pp. 68-88. São Paulo
- Jordan, H.; Neves.& Rodrigues, J. (2005). *O Controlo de Gestão Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 6.ª ed. Áreas Editora.
- Kaplan, R.& Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Neves, J. C. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editores.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. third edition. United States of America. Wiley
- Quesado, P.& Rodrigues, L. (2009). *Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal*. Revista Universo Contábil. Vol. 5. n.º 4.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa. Coleção Manuais da Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a elaboração de Teses de Doutoramento e Trabalhos de Investigação Aplicada*. 3.ª ed.. Lisboa. Coleção Manuais da Universidade Lusíada Editora.

Legislação

Constituição da República Portuguesa

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, que Aprova a Orgânica da Polícia de Segurança Pública.

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que aprova o Estatuto Profissional do Pessoal Com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública

APÊNDICE A

GUIÃO DE ENTREVISTA

A.1 INTRODUÇÃO

O Guião de entrevista foi elaborado pela autora e validado pelo respetivo orientador do trabalho com o propósito de recolher a opinião de vários oficiais cuja experiência profissional já permitiu, ou permite, o contato direto com vários modelos e/ou relatórios elaborados com o objetivo de medir algum tipo de atividade operacional no seio da PSP.

A.2 GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista sobre a medição da atividade operacional na PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº ____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____ Hora de início: ____ Hora de fim: _____

1.1 Organização a que pertence: _____

1.2 Departamento / Serviço: _____

1.3 Cargo/Posto: _____

1.4 Função: _____

1.5 Idade: _____

1.6 Género: _____

1.7 Habilitações literárias: _____

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	
Total de operações de fiscalização rodoviária	
Operações de fiscalização rodoviária	
Testes de alcoolémia	
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	

Operações de fiscalização de tacógrafos	
Operações de fiscalização com balanças	
Veículos controlados por radar	
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	
Operações no âmbito do Significativo Azul	
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	
Contatos individuais para Prevenção Criminal	
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	
Operações de fiscalização em estabelecimentos	
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	
Ações de fiscalização no âmbito da caça	
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	
Operações conjuntas com outras entidades	
Operações especiais de prevenção da criminalidade	
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	
Operações de visibilidade em ZCP	
Operações de visibilidade em ZAOC	
Operações de visibilidade em ZAI	
Total de operações em LVR	
Detenção por condução com álcool	
Detenção por condução sem habilitação legal	

Detenção por tráfico de estupefaciente	
Detenção por roubo	
Detenção por furto	
Detenção por agressão a agente de autoridade	
Detenção por injúrias a agente de autoridade	
Detenção por desobediência	
Detenção por posse de arma proibida	
Detenção por mandado judicial	
Detenção por mandado de autoridade policial	
Outras detenções	
Outros indicadores	

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE B

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

B.1 INTRODUÇÃO

Entrevistas realizadas ao Diretor do Departamento de Armas e Explosivos, em Substituição, Intendente Pedro Nuno Resende Melo Coelho de Moura; ao Diretor do Departamento de Operações, Superintendente Luís Filipe Cardoso Sousa Simões; ao Diretor do Departamento de Segurança Privada, Superintendente Pedro Manuel Neto Gouveia; ao Comandante da Unidade Especial de Polícia, Superintendente-Chefe Constantino José Azevedo Ramos; ao Comandante do Comando Distrital de Viseu, Superintendente Victor Manuel Torres Rodrigues; à Comandante do Comando Regional da Madeira, Superintendente Madalena Maria Almeida Rodrigues Amaral; ao Comandante do Comando Distrital de Leiria, Superintendente Paulo Marciano Lopes Quinteiro; ao Diretor do Departamento de Investigação Criminal, Superintendente José Carlos Bastos Leitão; ao Comandante do Comando Distrital de Faro, Superintendente Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos e ao Comandante do Comando Distrital de Beja, Superintendente Adílio Ruivo Custódio.

B.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha,

análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 01

Nome do entrevistado: Pedro Nuno Resende Melo Coelho de Moura

Local: Lisboa - Data 07/05/2016 - Hora de inicio: 12H00 - Hora de fim: 13H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Armas e Explosivos (DAE)

1.3 Cargo/Posto: Intendente

1.4 Função: Diretor do DAE, em Substituição

1.5 Idade: 48

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

A pluralidade de funções e missões que a PSP desempenha, assim como a premente e diversificada necessidade de dar informação a diferentes atores públicos, torna a recolha de dados muito importante. No entanto, a quantidade de dados é igualmente uma fonte de preocupação, na medida em que envolvendo diversas valências da PSP, são tratadas de forma autónoma.

Assim, diversos Departamentos têm utilizado várias estratégias e instrumentos de recolha de dados, não estando os mesmos concentrados num único só, nem penso que isso fosse possível, dada a imensa quantidade de informação necessária.

Faz mais de uma década que se construiu o ficheiro excel do MEAM, que ainda vigora e que é enorme, complexo, incompleto e já diversas vezes alterado.

Mais recentemente, com recurso a novas tecnologias, é possível efetuar questionários e preenchimentos *on line* na intranet, que sendo mais simples, acabam por dispersar a informação.

Acresce referir que a informação, qualquer que ela seja, tem de ser estratificada, por níveis de necessidade de conhecimento e funções, isto é, deverá haver um nível estratégico para Comandantes e Diretores, e um nível operacional, para Chefes de Área Operacional, Chefes de Divisão/Núcleos e Comandantes de Esquadra.

Para resposta à questão, na globalidade a opinião que tenho é que não são de fácil acesso. Mais do que o acesso, penso que a maior dificuldade é derivada da quantidade de relatórios existentes, é saber da sua localização e modo de exploração da mesma.

No caso do DAE estamos em 2016 num novo processo de recolha da informação relevante, tendo sido abandonado o quadro 14 do MEAM e construído um ficheiro *excel* simples, automático e fechado a alterações, que foi remetido aos Comandos, para envio mensal. Pretende-se assim aferir da facilidade e oportunidade de obtenção da informação.

Para 2017 pensamos passar para um *dashboard*, fazendo a recolha de informação na intranet do DAE.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Sim, a informação é relevante. Diz respeito à atividade operacional ou mesmo da atividade de apoio (logística, finanças, recursos humanos, formação, etc., o que é muito positivo para medir a atividade policial, referenciar crimes e ocorrências, dirigir policiamento, controlar orçamentos, etc.

No caso do DAE a informação recolhida é fundamental para se aferir da atividade policial no âmbito das armas e explosivos, assim como para perceber outras dinâmicas, como seja a formação, peritagens, vistorias, que estão relacionadas com a atividade do setor, como armas, munições, campos de tiro, carreiras de tiro, operadores de explosivos, estabelecimentos, etc.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Para resposta a esta questão terá que dividir a informação. Isto é, há informação na intranet que está sempre disponível, por exemplo no portal estatístico. por outro lado, há informação que fica residente nos Departamentos,

que apenas está acessível aos serviços e pessoal desse Departamento, sendo disponibilizada e só acessível se solicitada.

No caso do DAE, trabalhamos com um *delay* de um mês na recolha da informação. Nos casos dos pedidos, caso a informação esteja estruturada, a resposta é rápida.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Sim, admito que sim, que exista redundância.

No caso do DAE isso acontecia e este ano, em janeiro de 2016, foi terminado o envio de toda a informação dispersa e elaborado um mapa único de recolha de informação estatística, passando a ser recolhido nos Comandos mensalmente e remetido ao DAE até ao dia 10 do mês seguinte.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim

Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim

Outros indicadores	XXXXXX
--------------------	--------

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim considero, apenas tendo dúvidas da viabilidade e exequibilidade desse sistema, pois a informação é enorme e vasta, dispersa por diversos setores da atividade policial, núcleos e departamentos.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "tableau de bord" ou "dashboard". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Sim considero, pois torna-se mais fácil, eficaz e eficiente, que o envio de ficheiros, que depois terão de ser colados uns aos outros.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Sim, considero que sim, pois o *dashboard*, bem construído, será ferramenta importante no *intelligence lead policing*, policiamento dirigido pelas informações, conforme estratégia definida pela organização.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 02

Nome do entrevistado: Luís Filipe Cardoso de Sousa Simões

Local: Lisboa.- Data 09/05/2016 - Hora de inicio: 18H55 - Hora de fim: 20H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Operações (DO)

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Diretor do DO

1.5 Idade: 48

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Neste momento os Comandos têm que elaborar vários relatórios e preencher vários mapas na intranet de alguns Departamentos da Direção Nacional. Toda a informação que é recolhida e remetida superiormente, encontra-se espalhada por vários Departamentos e serviços, o que dificulta bastante o acesso posterior a essa informação, bem como a sua consulta em tempo útil.

A quantidade de dados que são recolhidos periodicamente, dificulta o seu tratamento e obviamente constitui uma preocupação, pois a consulta desses dados e até a sua localização são dificuldades que por vezes se deparam aos comandantes.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Esse é um dos problemas na recolha dos dados estatísticos porque nós temos diferentes solicitações, algumas da nossa hierarquia, outras da tutela, outras de diferentes entidades administrativas, e cada entidade, e até a comunicação social, quer os dados à sua maneira e à sua medida.

Obviamente, nem sempre os dados são recolhidos dessa forma e o importante é de facto definir qual é a informação que é relevante para a PSP e qual é a informação que tem que ser recolhida estatisticamente.

É essa informação que temos que recolher e poderá ou não ser dada às diferentes entidades consoante os pedidos que são formulados.

Não podemos estar a alterar os dados estatísticos cada vez que nos é feito um pedido que não se enquadra nos dados que nós temos. Essa é que é a dificuldade. alguns quadros existem durante anos e anos e ninguém os pede.

Alguns dados são relevantes, outros são imprescindíveis e depois há outros dados que são recolhidos na eventualidade de alguém vir perguntar. É um facto.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Na década de noventa, demorava-se quatro ou cinco meses para ter os dados estatísticos de quatro ou cinco meses antes, só em maio ou junho é que tínhamos os dados estatísticos de janeiro. Obviamente que a situação melhorou muito, agora conseguimos ter os dados estatísticos praticamente na hora. Mas o objetivo é sempre que essa informação seja gerada o mais próximo possível da fonte, ou no próprio ato de elaboração do expediente, ou na primeira fase com quem lida com o processo na Esquadra ou nas Divisões, nos Comandos, que insiram logo essa informação estatística e ela fique logo disponível para o próprio Comando e depois à Direção Nacional que faz a agregação de todos esses dados e faz, eventualmente, a comparação entre Comandos e entre realidades idênticas.

Neste momento, e de uma maneira geral, os próprios Comandos dispõem de informação assim que a coloquem nas plataformas, seja ela Sistema Estratégico de Informações (SEI) ou Intranet, pelo que, quando a Direção Nacional tem que compilar essa informação, obviamente demora mais algum tempo, na medida em que temos que esperar que todos os Comandos compilem e enviem essa informação para a Direção Nacional para depois a podermos tratar e difundir em relatórios.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Como referi na resposta à primeira questão, temos a consciência que sim, nessa medida, procuramos já no último trimestre do ano passado rever alguns quadros. Coordenamos com alguns Departamentos de forma a que alguns dados não sejam pedidos várias vezes por vários Departamentos.

Admito que ainda haja alguma redundância no número de tabelas e de relatórios. O nosso objetivo é procurar identificar quais é que são redundantes e como é que essa informação pode ser recolhida com menor trabalho possível dos Comandos e com o menor tratamento possível.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	
Operações de fiscalização de tacógrafos	
Operações de fiscalização com balanças	
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	
Operações no âmbito do Significativo Azul	
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudiantil	
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	
Contatos individuais para Prevenção Criminal	
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	

Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	
Ações de fiscalização no âmbito da caça	
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incivildades (ZAI)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	
Operações de visibilidade em ZCP	
Operações de visibilidade em ZAOC	
Operações de visibilidade em ZAI	
Total de operações em LVR	
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Considero que é importante que todos os Comandos trabalhem com o mesmo tipo de indicadores de atividade operacional e que de facto os conceitos sejam bem definidos e que todos se possam reger pelas mesmas regras.

Existem realidades diferentes, há Comandos que devido ao número de cidades, número de Subunidades, número de efetivos, são diferentes, apresentando realidades distintas, ainda assim, há Comandos que se podem comparar a outros. Temos que ter estatísticas e indicadores iguais para todos os Comandos.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

O *dashboard* já se utiliza na estatística sobre criminalidade violenta e grave, com detidos, etc. Para já aparecem gráficos que são indicadores que dão uma ideia se os valores estão fora do normal, ou se está a aumentar um fenómeno significativo, pelo que já se começa a utilizar este tipo de metodologias.

Este método poderá ser alargado a outro tipo de indicadores. tem que ser definido quais são os indicadores relevantes, quais os que devem ser acompanhados mais de perto pelos Comandos e depois criar esses *tableau de bord* e criar esses gráficos.

O que é importante é saber, medir, a atividade operacional e a atividade policial. Existem muitos dados a medir, tais como as detenções, número de crimes denunciados, número de operações, etc., no entanto, existem também fatores que não se podem contabilizar, por exemplo, o sentimento de segurança das populações. Fatores que não são tangíveis mas que são igualmente importantes.

De qualquer das formas, acho que há um conjunto de indicadores que os Comandos devem acompanhar, monitorizar, no mínimo para saberem se estão a

trabalhar dentro daquilo que é o desempenho normal do Comando, ou se há uma quebra e porquê.

Percecionar se há necessidade de aumentar alguma atividade em função do aumento da criminalidade ou de indicadores de criminalidade. É igualmente importante que os comandantes, bem como quem controla a atividade operacional, tenha de facto uma métrica, uma medida e um princípio, sem descurar que há sempre coisas que não são medidas, havendo, no entanto, a necessidade de estar atento a elas.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Depende da forma como esses *dashboards* forem definidos. Obviamente se houver acompanhamento desses dados e se numa semana determinado crime subiu anormalmente, é possível tentar perceber onde é que subiu, o que se passa e ter alguma atividade operacional para tentar combater esse fenómeno. Tudo depende da informação desses quadros e também da interpretação dos responsáveis operacionais.

Ter os quadros e depois não os analisar tem pouco interesse, pelo que há um determinado número de quadros que devem ser acompanhados, monitorizados, comparados com outros Comandos e verificar a nível nacional, os respetivos dados, comparando-os também em períodos de tempo homólogos, permitindo desta forma ter uma ideia da evolução, quer da criminalidade, quer da atividade operacional, bem como dos resultados dessa mesma atividade operacional.

Em função da medição de determinados indicadores, é necessário explicar ao efetivo o porquê de ter que se medir algumas atividades que são desenvolvidas por eles e porque é que são essas que são medidas.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 03

Nome do entrevistado: Pedro Manuel Neto Gouveia

Local: Lisboa Data 22/05/2016 Hora de inicio: 10H00 Hora de fim: 11H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Segurança Privada (DSP)

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Diretor do DSP

1.5 Idade: 49

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Não, não são de fácil acesso. Não estão em ambiente amigável para consulta e extração lógica.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Considero que fornecem muita e relevante informação, necessária ao direcionamento da atividade operacional.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Não, todo o sistema de introdução de dados é feito muito arcaicamente, com tabelas e anexos, que tornam o processo muito moroso, e depende muito da disponibilidade da secretaria operacional e dos seus elementos.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Sim, completamente. Todos preenchem tudo, e a informação deveria ser somada automaticamente, sem necessidade de haver intervenção duplicada ou redundante.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudiantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim

Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfego de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Todos têm a sua relevância, contrariamente ao que se possa pensar. Toda a informação de caráter operacional tem relevância estatística para o planeamento operacional, nomeadamente os objetivos operacionais são muito

voláteis e podem ser definidos conforme as exigências locais, ou mediante interesses ou criminalidade ocasionais.

Saliente-se que toda esta informação pode ser cruzada para poder melhor avaliar a situação operacional de um Comando.

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim, claro que sim, se bem que possa, conforme referi na questão anterior, haver especificidades locais.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Toda a simplificação que possa, eventualmente, ser utilizada para adequar a informação que um decisor precisa é sempre bem vinda e útil. Seja através de ferramentas do tipo *dashboard*, seja através de diferentes ferramentas de análise, que existem várias no mercado, desde que simplifique o processo e responda às perguntas da estrutura de comando, seja ao nível de esquadra, divisão, comando ou até, da própria DN.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Claro que sim, esse é o resultado final. As variáveis devem ser definidas à *priori* para que os dados extraídos respondam às tais questões da estrutura de comando. E face às respostas encontradas, o comando decidirá se está a direcionar, com propriedade, às exigências da segurança das populações ou a outros objetivos estratégicos ou operacionais.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 04

Nome do entrevistado: Constantino José Mendes de Azevedo Ramos

Local: Lisboa - Data 25/05/2016 - Hora de inicio: 14H45 - Hora de fim: 15H30

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Unidade Especial de Policia

1.3 Cargo/Posto: Superintendente-Chefe

1.4 Função: Comandante da UEP

1.5 Idade: 50

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Não. Para além de serem em grande número e solicitados pelos mais diversificados serviço, não são de leitura intuitiva. Para além disso, à semelhança de muitos outros que já são efetuados, devem ser distribuídos, obviamente obedecendo a critérios de necessidade de conhecimento e escalões de responsabilidade, em formato eletrónico, de forma automática, com a periodicidade que for definida.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Em alguns casos, sim. Noutros, não me parece tão evidente a sua relevância. Se associarmos o agora exposto à minha resposta anterior, devemos concluir pela necessidade de revisão do processo

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Não. A informação deve ser produzida de forma automática e estar permanentemente disponível para consulta, respeitando os critérios referidos na resposta à primeira questão.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

O repositório de informação deverá ser único para todo o dispositivo. Apenas deverá deferir naquilo que for diferente ao nível das Unidades e Estabelecimentos de Ensino.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim

Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incivildades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim

Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Todas. Apenas teremos que definir conceitos. O que deve ser considerado uma operação e uma ação. Com que meios e, no mínimo, com quantos elementos.

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim. Existe uma forte necessidade de aferição fidedigna da atividade operacional desenvolvida, bem como no estabelecimento de definições únicas para todo o dispositivo.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Julgo que sim. A avaliação de resultados na Policia de Segurança Pública, também na aferição de atividade operacional tem, cada vez mais, de ser suportada em ferramentas com carater científico e produzir dados cuja factualidade seja inabalável.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Considero que sim. Desde que sejam estabelecidos critérios claros, as leituras permitidas vão possibilitar a um Comandante, aos mais diversos níveis de

decisão, implementar medidas corretivas face aos resultados e o consequente ajuste, reorientando a missão se for caso disso.

Permitirá alterar o paradigma de mão de obra intensiva e a aplicação de recursos no local certo e no momento exato.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 05

Nome do entrevistado: Victor Manuel Torres Rodrigues

Local: Viseu - Data 31/05/2016 - Hora de inicio: 11H00 - Hora de fim: 12H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Comando Distrital de Viseu

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Comandante do Comando Distrital de Viseu

1.5 Idade: 48

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Não, tendo em conta que a sua função de informação não chega em tempo útil de forma a ser refletida na atividade operacional e quando chega fica muitas vezes condicionada aos meios existentes para poder ser concretizada.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Não porque regra geral trata-se de informação estatística desprovida de análise crítica capaz de traçar uma linha orientadora para a gestão operacional.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Há muita informação disponível, mas pouco investimento no seu tratamento, uma vez que os comandos não têm pessoal habilitado para o fazer em tempo útil, de forma a ser um apoio credível à tomada de decisão. Por outro lado, não são feitos estudos de impacto das medidas aplicadas, dos seus custos e resultados produzidos.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Sim. Este problema tem persistido ao longo dos anos, não existe coordenação entre os Departamentos da DN, embora esta situação já tenha melhorado um pouco.

Se temos sistemas onde é registada toda a informação, pergunta-se qual a razão da existência daqueles relatórios?. Não seria economicamente mais vantajoso ter equipas especializadas, nos diversos Departamentos, para trabalhar a informação já disponível, evitando-se assim a duplicação de trabalho.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	
Operações no âmbito do Significativo Azul	
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	
Contatos individuais para Prevenção Criminal	
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	
Operações conjuntas com outras entidades	
Operações especiais de prevenção da criminalidade	
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	

Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	
Operações de visibilidade em ZCP	
Operações de visibilidade em ZAOC	
Operações de visibilidade em ZAI	
Total de operações em LVR	
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Não, tendo em conta que cada Comando tem realidades diferentes desde a própria população policial às comunidades que são servidas por estes, com sentimentos de insegurança que apresentam grandes assimetrias.

As realidades de cada Comando, características físicas e das comunidades que servem, são diferentes e existe um grande desconhecimento da realidade policial nacional na Direção Nacional.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "tableau de bord" ou "dashboard". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Tem ajudado bastante ao controle e à tomada de decisão, no entanto, atendendo a que cada Comando é uma realidade diferente e tem necessidades operacionais diferentes, o que, muitas vezes, implica diferentes ajustamentos dos

sistemas de policiamento aos movimentos populacionais e fenómenos criminais locais de forma a garantir uma resposta eficiente e eficaz aos problemas de insegurança sentidos, há que ter em conta esta realidade por parte dos decisores.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

O que falta na PSP, na minha opinião, é um conhecimento profundo da realidade policial do país, por forma a que sejam definidos planos setoriais capazes de responder e implementar a estratégia definida quando esta existe, o que parece não ser o caso atual da PSP, já que não tem definido um plano estratégico para a Policia que queremos ser no longo prazo, e qual o caminho a seguir para atingir tais objetivos. Estamos simplesmente a fazer o papel de bombeiros, procurando apagar vários fogos e interessados em demonstrar que sabemos apagar melhor do que outros congéneres.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 06

Nome do entrevistado: Madalena Maria Almeida Rodrigues Amaral

Local: Lisboa Data 03/06/2016 Hora de inicio: 11H00 Hora de fim: 12H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Comando Regional da Madeira

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Comandante do Comando Regional da Madeira

1.5 Idade: 50

1.6 Género: F

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Sim.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Sim.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Sim.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Não.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim

Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim

Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Sim.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Provavelmente sim.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 07

Nome do entrevistado: Paulo Marciano Lopes Quinteiro

Local: Leiria - Data 07/05/2016 - Hora de inicio: 10H00 - Hora de fim: 10H30

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Comando Distrital de Leiria

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Comandante do Comando Distrital de Leiria

1.5 Idade: 49

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Face à informação que é desenvolvida, considero que os quadros são de fácil acesso e consulta.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Face à informação que é desenvolvida, considero que os quadros fornecem informação relevante e essencial.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Sim, considero que é disponibilizada de forma célere.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Não penso que existe redundância, porque os decisores estratégicos têm que ter uma visão integral e transversal.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim

Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim, deve ser utilizado por todos os Comandos.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no

Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Sim, acredito que poderá ser uma mais valia.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Sim, acredito que poderá ser uma mais valia.

Esta entrevista enquadra-se na investigação desenvolvida em sede de Relatório Final do 2º Curso de Comando e Direção Policial, cujo tema é: A Medição da Atividade Operacional na Polícia de Segurança Pública – SICOP - Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 08

Nome do entrevistado: José Carlos Bastos Leitão

Local: Lisboa - Data 03/06/2016 - Hora de início: 14H00 - Hora de fim: 15H00

1.1 Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Departamento de Investigação Criminal (DIC)

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Diretor do DIC

1.5 Idade: 50

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Não. Nem são de fácil acesso, nem de fácil consulta. O portal interno da PSP é muito pouco amigável do utilizadores e não tem uma lógica fácil de adquirir por quem precisa de informação. Na maioria dos Departamentos que gerem estes relatórios tem que se percorrer uma árvore infinita de pastas e muitas vezes só se chega lá por tentativa e erro.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Sim, mas quase sempre a lógica dessa informação é de responder a necessidades criadas por mecanismos centrais de gestão, ou por leis específicas, ou para responder a necessidades de outros organismos, e nem sempre a informação é solicitada e depois tratada por forma a ajudar decisões operacionais ou de gestão de recursos.

A informação não deixa de ser relevante, mas deveria ser repensado os fins que serve. Por outro lado, é feita muita recolha de informação que não é depois cruzada de uma forma multissetorial e que sendo útil a várias áreas carece de tratamento analítico de diversas áreas, o qual raramente é feito.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Não tenho dados para responder de forma segura, mas olhando para o meu próprio Departamento, a sua disponibilização é tão rápida quanto o volume de recursos humanos permite.

É preciso não esquecer que muitas vezes, o problema está na fonte de recolha, em que alguns comandos também não atualizam informação, ou não remetem informação quando devido, prejudicando todo o processo seguinte de tratamento e publicitação.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida

à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Não tenho dados para responder, mas é possível que em determinadas áreas vários Departamentos solicitem a mesma informação tendo em vista diferentes fins. Por exemplo, não tenho dúvidas que há redundâncias dos relatórios de investigação criminal remetidos pelos Comandos face a informação já existente noutras fontes ou solicitada por outros Departamentos, nomeadamente, Recursos Humanos, Gabinete de Sistemas de Informação, Formação.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições	sim

em dias de caça	
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Considero todos estes indicadores relevantes, mas não tenho dúvidas que existem muitos outros igualmente relevantes.

A atividade operacional ao nível da investigação criminal, tem muitos outros indicadores de atividade operacional que são medidos, outros que poderiam ser medidos e não são, por excessivo peso burocrático que podem constituir.

Por outro lado, os fatores de medição devem ser hierarquizados em função dos interesses estratégicos anuais e plurianuais, evitando excesso de informação que possa provocar ruído na análise e decisão.

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sem dúvida. Sem informação a tomada de decisão dos Departamentos da DN e do Diretor Nacional ficam fragilizados.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Sim, já que se trata dos grandes indicadores que o patamar estratégico privilegia num dado período temporal como sendo importantes para o desenvolvimento da organização, para apoiar processos de mudança, ou simplesmente para rotinar procedimentos importantes para a gestão.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Devia permitir, caso contrário não têm interesse. A informação que existe neste momento, mesmo fora de uma metodologia *dashboard*, permite fazê-lo. Mas parece haver espaço para formular a pergunta ao contrário. Se a missão estratégica cuidou de formatar os *dashboards* em conformidade para permitir um redirecionamento da atividade operacional? .

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 09

Nome do entrevistado: Ricardo Jorge Van Zelles Abreu Matos

Local: Lisboa - Data 03/06/2016 - Hora de início: 16H00 - Hora de fim: 17H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Comando Distrital de Faro

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Comandante do Comando Distrital de Faro

1.5 Idade: 47

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Policiais

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

São de fácil consulta. Não é muito difícil aprender e trabalhar com o SEI e Intranet do Comando.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Depende de quem os preenche e da finalidade que têm. nem todos têm que dominar tudo.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Onde sinto mais falta de indicadores de gestão são a atividade desenvolvida no âmbito do trânsito e na área dos Recursos Humanos, que não há nada disponível. Temos de estar continuamente a solicitar dados.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida

à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Julgo que se têm dado passos importantes, mas muito ainda há a fazer na recolha automática de dados que evitem a contabilidade de mercearia.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	
Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	
Contatos individuais para Prevenção Criminal	
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	
Operações de fiscalização em estabelecimentos	
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	
Ações de fiscalização no âmbito da caça	
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim

Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incividades (ZAI)	
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	
Operações de visibilidade em ZCP	
Operações de visibilidade em ZAOC	
Operações de visibilidade em ZAI	
Total de operações em LVR	
Detenção por condução com álcool	sim
Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	
Outras detenções	
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Claro que deve haver para medir o que fazemos.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este

instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Tudo o que facilitar uma leitura do trabalho que vamos realizando deve ser utilizado. Depois cabe a quem gere tirar as devidas conclusões dos gráficos que fazemos a partir dos números que colhemos.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "dashboard" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Para podermos ver se estamos a caminhar no sentido definido pela direção temos que medir o que estamos a fazer.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos Oficiais que no decorrer da sua experiência profissional lidaram, ou lidam, com a recolha, análise e tratamento de dados sobre a atividade operacional desenvolvida pela PSP.

Entrevista nº 10

Nome do entrevistado: Adílio Ruivo Custódio

Local: Beja - Data 04/06/2016 - Hora de inicio: 12H00 - Hora de fim: 13H00

1.1 Organização a que pertence: Policia de Segurança Pública

1.2 Departamento / Serviço: Comando Distrital de Beja

1.3 Cargo/Posto: Superintendente

1.4 Função: Comandante do Comando Distrital de Beja

1.5 Idade: 54

1.6 Género: M

1.7 Habilitações literárias: Mestrado em Direito e Política de Segurança

Guião

Pergunta 1.8: Conhecendo os vários quadros, mapas e relatórios efetuados diariamente com base na atividade operacional desenvolvida pelo efetivo policial, considera que os mesmos são de fácil acesso e consulta? Sim/Não? Justifique.

Têm sido suficientemente acessíveis, mas mereciam um processo de consulta mais célere e de perceção mais abrangente e rápida.

Pergunta 1.9: Considera que fornecem informação relevante? Sim/Não? Justifique.

Sim. Na maioria dos casos, as matrizes que servem de base aos quadros e mapas e as próprias estruturas dos relatórios foram adaptadas às necessidades próprias de cada caso, embora todas elas sejam passíveis de aperfeiçoamento.

Pergunta 1.10: Na sua opinião essa informação é disponibilizada de forma célere? Sim/Não? Justifique.

Não. Raramente os relatórios são produzidos em tempo. provavelmente dever-se-á ao facto de serem processados rotineiramente um elevado volume de documentos para o pessoal disponível para os tratar. No caso dos mapas e quadros, normalmente seguem um *timing* pré estabelecido e respeitam-no.

Pergunta 1.11: Considera que face à informação recolhida pelos comandantes de esquadra, divisão e de comando e posteriormente remetida à Direção Nacional, há redundância no número de tabelas e relatórios que são elaborados mensalmente? Sim/Não? Justifique.

Não. Embora possam ser repetidos na fase da recolha dos dados, normalmente o Núcleo de Operações faz o tratamento dos mesmos e envia à DN os respetivos relatórios e tabelas com os valores globais.

Pergunta 1.12: Quais dos seguintes indicadores de âmbito operacional, considera relevantes medir numa perspetiva de medição da atividade operacional?

Quadro:

Total de operações policiais (exceto de âmbito rodoviário)	sim
Total de operações de fiscalização rodoviária	sim
Operações de fiscalização rodoviária	sim
Testes de alcoolémia	sim
Operações de fiscalização rodoviária em locais de travessia de peões	sim
Operações de fiscalização em situações de estacionamento abusivo	sim

Contraordenações diretas a registar em Scot-Diretas	sim
Operações de fiscalização de tacógrafos	sim
Operações de fiscalização com balanças	sim
Veículos controlados por radar	sim
Operações de fiscalização rodoviária junto da comunidade escolar	sim
Operações no âmbito do Significativo Azul	sim
Ações de sensibilização a realizar junto dos comerciantes	sim
Ações de sensibilização junto de vítimas de violência doméstica	sim
Operações policiais visando a detenção de indivíduos e/ou buscas	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população idosa	sim
Ações de sensibilização a realizar junto da população estudantil	sim
Ações de sensibilização de Prevenção Criminal	sim
Contatos individuais para Prevenção Criminal	sim
Total de ações de sensibilização no âmbito do MIPP	sim
Operações de fiscalização em estabelecimentos	sim
Operações de fiscalização de estabelecimentos de diversão noturna	sim
Ações de informação e sensibilização a realizar no âmbito das armas e explosivos	sim
Ações de fiscalização a realizar em matéria de armas e explosivos	sim
Operações de fiscalização de trânsito dirigidas ao controlo de armas e munições em dias de caça	sim
Operações policiais direcionadas para os armeiros, feiras e campos de tiro	sim
Ações de fiscalização no âmbito da caça	sim
Operações policiais direcionadas para os proprietários e colecionadores	sim
Operações de fiscalização a realizar no âmbito da segurança privada	sim
Ações de sensibilização direcionadas para a proteção ambiental	sim
Operações de fiscalização a realizar na área ambiental	sim
Operações a realizar no âmbito da fiscalização dos veículos em fim de vida e resíduos sólidos	sim
Operações conjuntas com outras entidades	sim
Operações especiais de prevenção da criminalidade	sim
Operações policiais em locais conotados com o consumo/tráfico de estupefacientes	sim
Ações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Operações policiais em locais conotados com a presença de arrumadores	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Concentração de Pessoas (ZCP)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Tráfego (ZAT)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Ocorrências Criminais (ZAOC)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Incivildades (ZAI)	sim
Ações de visibilidade em Zonas de Acumulação de Acidentes (ZAA)	sim
Total de ações em Locais de Visibilidade Reforçada (LVR)	sim
Operações de visibilidade em ZCP	sim
Operações de visibilidade em ZAOC	sim
Operações de visibilidade em ZAI	sim
Total de operações em LVR	sim
Detenção por condução com álcool	sim

Detenção por condução sem habilitação legal	sim
Detenção por tráfico de estupefaciente	sim
Detenção por roubo	sim
Detenção por furto	sim
Detenção por agressão a agente de autoridade	sim
Detenção por injúrias a agente de autoridade	sim
Detenção por desobediência	sim
Detenção por posse de arma proibida	sim
Detenção por mandado judicial	sim
Detenção por mandado de autoridade policial	sim
Outras detenções	sim
Outros indicadores	xxxxx

Pergunta 1.13: Considera pertinente a utilização de um sistema de medição da atividade operacional na PSP, que possa ser utilizado por todos os Comandos? Sim/Não? Justifique.

Sim. Estandardizar medidores permite validar com maior rigor os respetivos valores.

Pergunta 1.14: Atualmente, em várias organizações públicas e privadas é utilizado um sistema de medição da atividade chamado "*tableau de bord*" ou "*dashboard*". Este sistema de medição já é hoje prática corrente no Departamento de Logística da Direção Nacional. Considera que este instrumento poderá ser uma mais valia para a medição da atividade operacional na PSP? Sim/Não? Justifique.

Sim. Qualquer medida tendente à produção de valores com maior rigor permitindo análises prospetivas das diferentes variáveis são sempre bem vindas.

Pergunta 1.15: Na sua opinião, a informação que é possível extrair dos "*dashboard*" permite redirecionar a atividade operacional em conformidade com a missão estratégica definida pela organização? Sim/Não? Justifique.

Sim. Penso que será precisamente o que se pretende ou deveria ser.

ANEXO A

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE MODELOS DE MAPAS, QUADROS E RELATÓRIOS

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIREÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo das Penha de França, 1

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 199/SECDE/2016
Classificador: M/144306
Processo: SECDE201600001CCD
Data: 2016-05-06

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO
CCDP

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/144306, Margarida Isabel Simões de Oliveira, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A medição da atividade operacional na Polícia de Segurança Pública SICOP- Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional", do qual é Orientador o Superintendente Pedro Teles.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a obtenção do seguinte, junto do Departamento de Operações:

- Quadros da estatística mensal;
- Quadros das atividades da Escola Segura;
- Quadro das ações PIPP;
- Quadros visitas a idosos;
- Quadro dos objetivos operacionais (intranet).

Antonio
18/5/2016
O Diretor Nacional Adjunto/UORH
José Maria de Oliveira
Superintendente-Chefe



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt |
iscpsl@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL PSP/DAG	Entrada Nº <i>15498</i>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data <i>16 MAI 2016</i> <i>PO3FOS</i> <i>16 10 5 16</i>

135573
Página 1/2

3.1. Junto do Departamento de Operações/Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária:

- a) Dados sobre a fiscalização de tacógrafos;
- b) Dados sobre Fiscalização seletiva;
- c) Dados sobre operações conjuntas.

3.1.1. Ao Departamento de Investigação Criminal:

- a) Relatório de investigação criminal.

3.1.2. No Departamento de Armas e Explosivos:

- a) Quadro mensal (intranet).

3.1.3. Junto do Departamento de Segurança Privada:

- a) Quadro da estatística mensal.

4. Os dados a obter tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que a Comissário Margarida Oliveira se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscps.pt |
iscpsi@psp.pt

135573
Página2/2

De: UN DLEP-URM
Enviada: quinta-feira, 19 de Maio de 2016 09:47
Para: ISCPSP - Direcção Geral
Cc: DN DO; DN DO - Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária; DN DIC - Núcleo de Estudos e Gestão de Recursos; DN DAE; DN DSP
Assunto: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º: 652/JF

Proc.º: 3F05 - E15498/2016

Sua Referência: Ofício n.º 188SECE2016

Sua Comunicação: 2016.05.06

Exmo Senhor
Diretor do ISCPSP

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Sr. Comissário Margarida Oliveira M/144306, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de Informar V. Ex.ª de que, por despacho de S. Ex.ª o DNA/UORH datado de 18.05.2016, em anexo, está autorizada a recolha do dados, nos moldes propostos. Neste sentido, a interessada deverá contactar diretamente com os departamentos indicados no v/Ofício.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas

Class: | Substituto Técnico-Chefe
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, nº 1
1170-030 Lisboa
PORTUGAL
E: jfreitas@psp.pt



ANEXO B

MAPA ESTATISTICO DA ATIVIDADE MENSAL

B.1 INTRODUÇÃO

O MEAM é um modelo de relatório em suporte informático do DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos e remetido ao DO. Este relatório compreende atualmente 7 quadro diferentes.

B.2 QUADROS 4 E 5

Comando: _____ Mês: _____

Quadro 4 - Serviço de assistência 112			
a) Accionamento de ambulâncias PSP/INEM por:			
Acidente de trabalho		Embriguês	
Acidentes de trânsito		Intoxicações	
Agressões		Parturientes	
Doenças súbitas		Quedas	
Outras		Para ocorrências policiais (tratadas pelos CP's)	
Chamadas falsas para accionamento de ambulâncias		Chamadas falsas para accionamento de CP's	
TOTAL DAS CHAMADAS:			
b) Chamadas redirigidas para os Bombeiros			
- Accionamento de ambulâncias de Bombeiros			
- Accionamento para outras situações (fogos, inundações, desabamentos, etc.)			
TOTAL DAS CHAMADAS:			
c) Chamadas redirigidas para a GNR			
d) Chamadas redirigidas para outras entidades (excepto Bombeiros e GNR)			
Quadro 5 - Segurança a entidades e instalações diversas e policiamentos diversos			
a) Tipo de segurança a entidades diversas			
	Nº	Agentes utilizados	N.º Horas dispendidas
Segurança pessoal a entidades de risco (membros do Gov., juizes, etc.)			
Residências de entidades de risco			
Instalações diplomáticas estrangeiras (embaixadas, consulados)			
Organismos públicos diversos (órgãos de soberania, etc.)			
Pedidos de segurança a Tribunais (julgamentos, instalações judiciais, etc.)			
Pedidos de protecção policial a diligências (penhoras, despejos, etc.)			
b) Policiamentos diversos			
	Nº	Agentes utilizados	N.º Horas dispendidas
Eventos Desportivos em recinto			
Eventos Desportivos na Via Pública (Corridas; Ralis; etc.)			
Alterações de Ordem Pública (manifestações, desfiles, etc.)			
Alterações de Ordem Pública (ZUS)			
Exercícios e Simulacros			
ITP's			
Eventos Religiosos			
Eventos Culturais / Sociais			
Outras actuações			

B.3 QUADRO 7

Comando: _____

Mês _____

Quadro 7 - Operações policiais					
a) Actuações das E.I.E.X. S. S.					
Locais	Planeadas/ preventivas	Solicitadas/ motivadas	Locais	Planeadas/ preventivas	Solicitadas/ motivadas
Estabelecimentos de ensino			Estabelecimentos comerciais		
Embaixadas e Consulados			Casas de espectáculo		
Edifícios judiciais (Trib. Dep. M.P., etc.)			Instalações da Comunicação Social		
Outros departamentos públicos			Aviões		
Unidades hoteleiras			Aeroportos		
Complexos desportivos			Estabelecimentos de diversão nocturna		
Transportes públicos			Parques de estacionamento		
Bancos			Outros locais		
b) Operações de Identificação/localização de indivíduos suspeitos em espaços públicos					
Nº de Operações		Indivíduos controlados/identificados			
Detidos por:					
Tráfico de estupefacientes		Posse de arma proibida			
Mandado de detenção		Posse de arma ilegal			
Outros motivos		Estrangeiro em situação irregular (ilegal)			
c) Operações de fiscalização a estabelecimentos					
Nº de Operações (Total)		Estabelecimentos fiscalizados (Total)			
		Restauração e bebida			
		Discotecas, danceterias, pub's e bares			
		Feiras e venda ambulante			
		Salões de jogos			
Infracções detectadas					
Falta de Alvarás/Licenças		Funcionamento fora de horário			
Falta de Livro Reclamações		Venda de Tabaco a menores			
Condições de higiene		Jogos			
Direitos de autor e direitos conexos		Outros motivos			
Infracções no âmbito do DL 50/2013 alt. DL 106/2015 (disponibilização, venda e consumo de bebidas alcoólicas)					
Art. 3º - Restrições à disponibilização, venda e consumo de bebidas alcoólicas					
A menores - n.1 al a)		Pessoa embriagada ou com anomalia psiquica - n.1 al c)			
Em estabelecimentos de Saúde - n.4 al a)		Em estabelecimento entre as 0 e as 8 horas - n.4 al d)			
Em Postos de Abastecimento - n.4 al c)		Não utilização em recipiente descriminado - n. 7			
Em maquinas automaticas - n. 4 al. b)		Não utilização em recipiente descriminado - n. 9			
Direitos de autor e direitos conexos		Outros motivos			
Art. 4º - Afixação de Avisos					
Falta de afixação de aviso - n.1		Aviso não conforme - n. 3			
Art. 7º - Consumo por menores					
N. de notificações ao Representante Legal		N. de notificações Núcleo de Apoio Crianças			
d) Operações "STOP"					
Nº de Operações		Nº de infracções detectadas			
Nº de viaturas fiscalizadas		Nº de viaturas apreendidas			
Infracções detectadas					
Excesso de velocidade		Condução sob efeito do alcool (não detenção)			
Falta de inspecção periódica		Falta de documentos da viatura			
Falta de seguro		Telemóvel			
Cinto de Segurança/Sistemas de Retenção		Outras infracções			
e) Serviços remunerados					
Serviços remunerados requisitados					
Nº de serviços remunerados particulares		Nº de serviços remunerados desportivos			
Nº elementos inscritos na escala de serviços remunerados:					
Nº elementos masculinos		Nº elementos femininos			
Nº Agentes / Agentes Principais		Nº Chefes / Chefe Principal			
f) Actuação de equipas cinotécnicas					
Tipo de actuação	Nº de actuações	Nº de cães utilizados	Tipo de actuação	Nº de actuações	Nº de cães utilizados
Busca de drogas			Busca de pessoas		
Busca de explosivos			Busca de objectos		
Manutenção de ordem pública			Policiamento a espectáculos desportivos		
Busca em espaço aeroportuários			Outras situações		

B.4 QUADRO 8

Comando: _____

Mês: _____

Quadro 8 - Policiamentos em espectáculos desportivos

Policiamentos	Nº de policiamentos	Nº de incidentes	Sem requisição de policiamento	Nº de agentes envolvidos Escala normal	Nº de agentes envolvidos Escalas remunerados	Nº total de agentes envolvidos	
Futebol							
- Jogos de Campeonato Nacional Séniores							
- Jogos de Campeonato Nacional I Liga							
- Jogos de Campeonato Nacional Liga de Honra							
- Jogos de Campeonato Nacional II Divisão							
- Jogos de Campeonato Nacional III DIV							
- Jogos da Taça de Portugal							
- Jogos internacionais (Seleção Nacional, Taças europeias, etc.)							
- Jogos de campeonatos distritais séniores							
- jogos de Camadas - Jovens iniciados							
- Jogos de Camadas - Jovens juvenis							
Jogos de Camadas - Jovens juniores							
Outros - Jogos							
- Jogos de Alto Risco							
Basquete							
Hóquei							
Andebol							
Atletismo							
Ciclismo							
Futsal							
Voleibol							
Desportos motorizados							
Outras modalidades							
Total outras modalidades							
Consequências Árbitros	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão							
Injúrias e ameaças							
Danos em viaturas							
Consequências PSP	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão							
Injúrias e ameaças							
Danos em fardamento /equipam.							
Danos em viaturas							
Claques organizadas	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão, injúrias e ameaças à P.S.P.							
Agressão, injúrias e ameaças à outras claques							
Injúrias e ameaças a outros							
Elementos pertencentes identificados							
Elementos detidos							
Referências a símbolos extremista/xenófobos							
Objectos apreendidos							
Invasões agressivas do recinto de jogo							
Danos em viaturas por elementos da claque							
Dirigentes e Colectividades	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão							
Injúrias e ameaças							
Danos em viaturas							
Consequências para jornalistas	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão							
Injúrias e ameaças							
Danos em viaturas							
Consequências em espectadores	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressões entre espectadores e equipas							
Agressões entre espectadores							
Danos em instalações desportivas							
Violência no Desporto Lei n.º 39/2009 de 30 de Julho alterada pelo DL n.º 114/2011 de 30 de Novembro							
- Crimes							
- Contra-ordenações							
Danos em viaturas							
b) Policiamentos em jogos internacionais (Seleção Nacional, Taças europeias, etc.)							
Consequências PSP	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão							
Agressão (efectuada por elemento estrangeiro)							
Injúrias e ameaças							
Injúrias e ameaças (efectuada por elemento estrangeiro)							
Danos em fardamento /equipam.							
Danos em fardamento /equipam. (efectuada por elem. estrangeiro)							
Danos em viaturas							
Danos em viaturas (efectuada por elementos estrangeiro)							
Incidentes preteridos por adeptos de clubes / países estrangeiros	Futebol	Futsal	Basquete	Hóquei	Andebol	Voleibol	Outras modalidades
Agressão, injúrias e ameaças à outras claques							
Injúrias e ameaças a outros							
Elementos identificados							
Elementos detidos							
Referências a símbolos extremista/xenófobos							
Objectos apreendidos							
Invasões agressivas do recinto de jogo							
Incidentes entre estrangeiros e nacionais							
Danos em viaturas							
OUTROS INCIDENTES							
TOTAL DE INCIDENTES							

B.5 QUADRO 10

Comando: _____ Mês: _____

Quadro 10 - Consequências das intervenções e actuações policiais

B- Consequências das intervenções policiais

a)	Delinquentes / suspeitos	Causas - Agressões com:				
		Arma de fogo policial	Arma de fogo particular (de agente policial)	Arma de fogo particular (não policial)	Agressão física	Spray's ou similares
	Mortos					
	Feridos graves					
	Feridos leves					
b)	Civis (indirectamente envolvidos na ocorrência)	Causas - Agressões com:				
		Arma de fogo policial	Arma de fogo particular (de agente policial)	Arma de fogo particular (não policial)	Agressão física	Spray's ou similares
	Mortos					
	Feridos graves					
	Feridos leves					
c) Danos a viaturas						
Carros patrulha						
	Destruídos	Arremesso de objectos	Com a ajuda de objectos	Força física	Outros	
	Danificados					
	Vídeos partidos					
	Chapa amolgada					
	Outros danos					
d) Outras viaturas						
	Destruídas	Arremesso de objectos	Com a ajuda de objectos	Força física	Outros	
	Danificadas					
	Vídeos partidos					
	Chapa amolgada					
	Outros danos					
e) Queixas apresentadas contra Agentes da autoridade por:						
	Agressão					
	Abuso de autoridade					
	Outros					

C- Consequências dos disparos efectuados com arma de fogo policial

a)	Disparos efectuados por agentes	Nº de ocorrências	Nº de disparos						
			Pistola	Shotgun	P metralhadora				
	Advertência (para o ar)								
	Legítima defesa								
	Para viatura em fuga								
	Furtivo / Acidental								
	Outras situações								
b)	Consequências dos disparos	Nº de ocorrências	Nº de disparos						
			Pistola	Shotgun	P metralhadora				
	Mortos								
	Feridos graves								
	Feridos leves								
	Sem necessidade de tratamento médico								
c)	Vítimas dos disparos	Nº de ocorrências	Nº de disparos						
			Pistola	Shotgun	P metralhadora				
	Delinquentes que efectuaram disparos ou fizeram expressa								
	Delinquentes em fuga								
	Civis directamente envolvidos na ocorrência								
	Outros								
d)	Tipo de serviço	Nº de ocorrências	Nº de disparos						
			Pistola	Shotgun	P metralhadora				
	Patrulha a pé								
	Patrulha Carro Patrulha								
	EIC								
	BIR								
	Programas especiais								
	Comandante / Supervisor operacional								
	Fora do horário de serviço (de folga)								
	Outros serviços								
e)	Tipo de escala	Nº de ocorrências	Nº de disparos						
			Pistola	Shotgun	P metralhadora				
	Normal								
	Remunerado								
f)	Tipo de intervenção policial onde se efectuaram os disparos								
	Durante operação "STOP"		Em fiscalização normal de trânsito						
	Em operação de "Rusga"		Em policiamentos de média/grande dimensão						
	Em operação de fiscalização		Em policiamentos desportivos						
	Durante acção de manutenção da ordem		Noutro tipo de serviço						
	Em serviço de policiamento normal		Em serviço remunerado						
	Diligências de investigação criminal		Fora do horário de serviço						
g)	Situação que motivou o uso da arma de fogo	Motivos constantes no Decreto-Lei nº 457/99 nº 3							
		A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)	H)
	Abate de animal								
	Ameaça								
	Coacção								
	Condução sem habilitação legal								
	Condução perigosa de veículo a motor								
	Dano								
	Desobediência								
	Resistência								
	Falsificação								
	Furto								
	Homicídio								
	Injúrias								
	Ofensas corporais								
	Posse de arma proibida								
	Rixa								
	Roubo								
	Tentativa de homicídio do agente que efectuou o disparo								
	Tentativa de homicídio de outro agente								
	Tent. de hom. de civil directamente envolvido na ocorrência								
	Motivo não especificado								

B.6 QUADRO 12

Comando: _____
Mês: _____

Quadro 12 - Diligências judiciais e solicitações diversas

Tipo de diligências judiciais		Nº	Tipo de diligências judiciais		Nº
Pedidos de inquérito			Pedidos de interrogatórios a arguidos		
Pedidos de audição de pessoas			Pedidos de apreensão de veículos		
Pedidos de situação económica			Pedidos de identidade		
Pedidos de informação			Pedidos de paradeiro		
Pedidos diversos			Mandados de notificação		
Mandados de detenção solicitados			Mandados de detenção cumpridos		
Mandados de comparência			Mandados de condução sob custódia		
Ofícios precatórios			Exame directo e avaliação		
Outras					
b) Ordens de detenção emanadas de Autoridades de Polícia Criminal					
c) Notificações e solicitações de entidades diversas					
Guarda Nacional Republicana			Polícia Judiciária		
Serviços de Estrangeiros e Fronteiras			Inspeção Geral da Administração Interna		
Outros Serviços de Segurança			Forças Armadas		
Outras instituições (Câmaras Municipais, Hospitais, etc.)			ANSR / IMTT		
d) Comparências de agentes policiais em processos crime (Nº de agentes)					
A Tribunal (para julgamento) - Nº de AGENTES			Outros actos processuais (Inquérito e Instrução) - Nº de AGENTES		
Nº de HORAS dispendidas por agentes em Tribunal			Nº de HORAS dispendidas por agentes noutros actos processuais		

B.7 QUADRO 13

Comando: _____ Mês/Ano: _____

Quadro 13 - Expediente elaborado (não criminal)

a) Estabelecimentos de diversão nocturna													
Agressões de funcionários a clientes				Denúncias de abusos por parte dos seguranças									
Funcionários ou seguranças identificados				Funcionários ou seguranças detidos									
Recusa ilegal de entrada de clientes				Outras situações									
b) Autos de Notícia (por infracção às disposições legais sobre:)													
Delitos económicos				Higiene e Saúde pública									
Posturas Municipais (excepto venda ambulante)				Venda ambulante(Posturas municipais e Legislação diversa)									
Regulamentos Municipais				Outras									
c) Participações diversas													
Desaparecimento de menores				Desordem									
Doença súbita				Distúrbios generalizados									
Outras													
d) Autos de ocorrência / participação factos ilícitos elaborados por posse de droga													
SEXO		IDADE											
M	F	<18	18 e mais										
menor de 12 anos		de 12 a 15 anos		de 16 a 18 anos		de 19 a 24		de 25 a 29		de 30 a 39 anos		maior que 40	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Estupefacientes apreendidos em resultado de Autos de ocorrência													
Heroína				gramas				Outras substâncias proibidas				gramas	
Cocaína				gramas				Outras substâncias proibidas				unidades	
Límba				gramas				Ecstasy				unidades	
Marijuana				gramas				Outras drogas sintéticas (anfetaminas, etc.)				gramas	
Haxixe				gramas				LSD				gramas	
Ópio				gramas				Dinheiro apreendido				Euros	
e) Ocorrências no âmbito do Regulamento Geral do Ruído (Dec-Lei n.º 9/2007 de 17 de JAN)													
Sem elaboração de Auto de Notícia													
Espectáculos de diversão, feiras, mercados ou manifestações desportivas													
Obras													
Ruído de vizinhança													
Sistemas de alarme													
Veículos													
- ruído proveniente do funcionamento do veículo													
- ruído proveniente do funcionamento de alarmes do veículo													
Com elaboração de Auto de Notícia													
Espectáculos de diversão, feiras, mercados ou manifestações desportivas													
Obras													
Ruído de vizinhança													
Sistemas de alarme													
Veículos													
- ruído proveniente do funcionamento do veículo													
- ruído proveniente do funcionamento de alarmes do veículo													

B.8 QUADRO 15

Comando:		Contra-ordenação	Mês
Quadro 15 - Inquéritos e Processos organizados e Documentos apreendidos			
a)	Inquéritos	Contra-ordenação	Criminais
	Em instrução		
	Concluídos e enviados a Tribunal/M.P./ Autoridades administrativas competentes		
b)	Autos por infracções de Trânsito	Contra-ordenação (coimas)	
	Autos elaborados		
	Montante geral das multas/coimas pagas		
	Montante geral das multas/coimas não pagas		
	Autos remetidos à A.N.S.R.		
	Autos remetidos à IMT		
	Autos remetidos à A.C.T.		
c)	Acidentes de trânsito		
	Inquéritos de acidentes de trânsito:		
	Concluídos e enviados a Tribunal ou entidade competente		
	Em instrução		
d)	Documentos apreendidos		
	Titulos de condução (artº 159º e 160º do C.E.)		
	Documentos de identificação do veículo (artº 161º do C.E.)		
	Por apreensão do veículo (artº 162º, alíneas e) e f) do C.E.)		

B.9 QUADRO 16

Comando:		Mês:	
Quadro 16 - Infracções ao Código da Estrada			
a)	Infracções leves ao Código da Estrada	Infracções detectadas	
	Utilização incorrecta de sinais sonoros	Excesso de ruídos	
	Outras infracções para não condutores	Paragem ou estacionamento proibido ou abusivo	
	Transporte de passageiros e excesso de lotação	Transporte de carga e excesso de peso	
	Utilização indevida de vias especiais	Dispositivos de sinalização e iluminação (não utilização ou uso incorrecto)	
	Desrespeito das regras de circulação em rotundas	Condução incorrecta de motociclo, ciclomotor ou velocípede	
	Uso de aparelhos proibidos	Cinto de segurança (não utilizado ou inexistente)	
	Falta de apresentação de documentos	Circulação indevida de corredores de circulação (Artº 77 nº 1)	
	Não utilização do capacete de protecção	Infracções ao RST	
	Outras infracções ao RCE	Infracções p/ peões	
	Outras infracções a legislação avulsa de âmbito rodoviário	Outras infracções leves	
	Uso de colete retrorefletor:		
	Viatura sem estar equipada com (Artº 88 nº 1)	Falta de uso de (Artº 88 nº 4)	
	b)	Infracções graves (artº 145º do CE)	
Desrespeito fora das Auto-estradas às regras de (art.145.º, n.º1 alínea f)			
Cedência de passagem		Ultrapassagem	
Mudança de direcção ou via de trânsito		Inversão do sentido de marcha	
Marcha atrás		Travessia de passagens de nível	
Trânsito em sentido oposto ao estabelecido (alínea a)		Não utilização do sinal de pré-sinalização perigo (al. m)	
Velocidade excessiva carat. veículo, via, condições atmosféricas e trânsito (al. e)		Utilização auscultadores sonoros e aparelhos radiotelefónicos (al. n)	
Paragem ou o estacionamento nas bermas de AE ou vias equip. (al. g)		A paragem e o estac. nas passagens assim. para a trav. de peões. (al. O)	
Desrespeito regras de trânsito em AE ou vias equipadas (al. h)		Transp. passageiros menores ou inimputáveis s/ uso acessórios segurança (al. p)	
Não cedência de passagem a peões (al. i)		Falta de Seguro (n.º 2)	
O trânsito de veículos sem utilização devida das luzes (al. j)			
c)		Infracções muito graves (artº 146º do CE)	
		Paragem e estacionamento em locais perigosos (alíneas a e b)	Outras infracções muito graves nas AE ou vias equipadas (alínea h)
		Não utilização do sinal pré-sinalização de perigo em AE e vias equip. (al. c)	Desrespeito pelo sinal de paragem (Agentes, S vermelho e Stop) (alínea l e n)
	Encandeamento provocado pelos máximos (alínea d)	condução sob influências de subst. psicotrópicas (al. m)	
	Entrada e saída da AE e vias equip. por locais diferentes dos acessos (al. e)	Transposição de traço contínuo (alínea o)	
	utilização separadores trâns., trânsito nas bermas em AE e vias equip. (al. f)	condução de veículo de categoria ou subcategoria sem habilitação (al. p)	
Desrespeito das regras de trânsito nas Auto-estradas (alínea g)	Abandono do local do acidente (alínea q)		

d) Excesso de velocidade			
Excesso de velocidade (LEVE)		VIATURAS CONTROLADAS RADAR	
Excesso de velocidade (GRAVE)		Número de viaturas controladas (Radar fixo)	
Excesso de velocidade (MUITO GRAVE)		Número de viaturas controladas (Radar móvel)	
TOTAL		Número de viaturas controladas (TOTAL)	
e) Falta de inspeção periódica (Decreto Lei n.º 144/2012 de 11 de Julho)			
Tipo de veículo	Infracções detectadas	Tipo de veículo	Infracções detectadas
ligeiros de passageiros		ligeiros de mercadorias	
ligeiros de transporte público de passageiros		pesados de passageiros	
pesados de mercadorias		Reboques e semi-reboques (P.B. sup. 3,500 Kg)	
licenciados na instrução		Veículos utilizados no transporte escolar	
Ambulâncias		Motocilos, triciclos e quadriciclos	
f) Taxa de alcoolemia dos condutores			
FAIXA ETÁRIA 16 - 24		FAIXA ETÁRIA 25 - 34	
≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
impossibilidade ou recusa		impossibilidade ou recusa	
TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS		TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS	
FAIXA ETÁRIA 35 - 44		FAIXA ETÁRIA 45 - 54	
≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
impossibilidade ou recusa		impossibilidade ou recusa	
TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS		TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS	
FAIXA ETÁRIA 55 - 64		FAIXA ETÁRIA igual ou superior a 65	
≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,2 a < 0,5 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 0,5 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa reduzida</u>	
≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,5 a < 0,8 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 0,80 a < 1,2 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>		≥ 1,20 gr/l - <u>Taxa normal</u>	
impossibilidade ou recusa		impossibilidade ou recusa	
TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS		TOTAL DE CONDUTORES TESTADOS	

FALTA DE HABILITAÇÃO LEGAL PARA CONDUZIR						
FAIXA ETÁRIA 16 - 24			FAIXA ETÁRIA 25 - 34			
Com carta e não habilitado a categoria / Sem posse de carta	COM	SEM	Com carta e não habilitado a categoria / Sem posse de carta	COM	SEM	
Motociclos			Motociclos			
Ligeiros			Ligeiros			
Pesados			Pesados			
TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			
FAIXA ETÁRIA 35 - 44			FAIXA ETÁRIA 45 - 54			
Motociclos			Motociclos			
Ligeiros			Ligeiros			
Pesados			Pesados			
TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			
FAIXA ETÁRIA 55 - 64			FAIXA ETÁRIA igual ou superior a 65			
Motociclos			Motociclos			
Ligeiros			Ligeiros			
Pesados			Pesados			
TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS			
TOTAL GERAL						
Motociclos						
Ligeiros						
Pesados						
TOTAL DE CONDUTORES AUTUADOS / DETIDOS						
TOTAL DE CONDUTORES FISCALIZADOS						
NÚMERO DE VIATURAS FISCALIZADAS						
TOTAL DE INFRAÇÕES VERIFICADAS						
Veículos bloqueados, rebocados e apreendidos						
Veículos bloqueados						
Uso de bloqueadores de rodas						
Veículos rebocados por:						
Estacionamento irregular			Outros motivos			
Veículos apreendidos						
Por ordem do Tribunal ou outras instituições			Por serem objectos de crime ou infracção			
Por infracções ao artº 162, nº 1, do C.E.						
a) matrícula não corresponde ao veículo			b) sem matrícula ou não matriculado			
c) matrícula não válida no país			d) circular com livrete apreendido			
e) registo de propriedade não regularizado			f) falta de seguro			
Outros motivos (outras disposições legais do C.E.)			Outros motivos (não do C.E.)			

ANEXO C

RELATÓRIO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

C.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DIC/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos, e remetido ao DIC. São apresentados apenas excertos dos vários quadros que compõe o modelo de relatório.

C.2 RIC

Crimes contra o Património														
Inquéritos						Totais Concluídos	Inquéritos Concluídos - Forma de conclusão						Totais Forma Conclusão	Total Pend. Mês Sg
Sem arguidos Presos			Com arguidos Presos				Com proposta de Arquivamento	Com proposta de Acusação	Outras situações					
Pendentes	Iniciados	Concluídos	Pendentes	Iniciados	Concluídos			Suspensão	Conexão	Arrecação pelo MP	Doutos			
657	233	279	0	2	1	280	74	47	0	0	0	159	280	612
611	265	233	1	0	1	234	164	54	0	0	0	16	234	643
643	228	248	0	0	0	248	199	49	0	0	0	0	248	623
623	234	175	0	0	0	175	111	64	0	0	0	0	175	682
682	309	341	0	0	0	341	303	38	0	0	0	0	341	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
650			0			0							0	650
	1.269	1.276		2	2	1.278	851	252	0	0	0	175	1278	
650			0											650

BUSCAS EFETUADAS								TOTAL
Domiciliárias			TOTAL	Não Domiciliárias			TOTAL	
Mandado Judicial	Seqüência de Detenção em Flagrante Delito	Consentimento do Visado		Mandado Judicial	Seqüência de Detenção em Flagrante Delito	Consentimento do Visado		
5	0	1	6	0	1	0	1	7
2	1	2	5	0	0	0	0	5
2	0	3	5	0	0	0	0	5
4	1	2	7	0	0	0	0	7
2	1	1	4	0	1	0	1	5
			0				0	0
			0				0	0
			0				0	0
			0				0	0
			0				0	0
			0				0	0
			0				0	0
15	3	9	27	0	2	0	2	29

Apreensões várias

COCAÍNA		HEROÍNA		HAXXE		LIAMBA			ECSTASY			LSD		Outras	
N.º de Apreensões	Peso (g)	N.º de Apreensões	Peso (g)	N.º de Apreensões	Peso (g)	N.º de Apreensões	Pis	Peso das Plantas (g)	N.º de Apreensões	Peso (g)	N.º de Comprimidos	N.º de Apreensões	Peso (g)	N.º de Apreensões	Peso (g)
3	148.200	1	0.430	5	171.750	2	0	1.660	1	16.870	80	0	0.000	1	0.930
2	1.410	1	0.160	6	45.130	1	2	178.930	0		0	0		0	
2	3.390	0		9	42.740	0	0		0		0	0		0	
0		1	0.570	2	167.410	1	0	0.960	0		0	0		1	1.790
1	1.730	2	3.880	7	49.050	0	0		0		0	0		0	
8	154.730	5	5.040	29	476.080	4	2	181.550	1	16.870	80	0	0.000	2	2.720

Veículos			Documentos de identificação e viagem		Equipamento Informático			Material Audiovisual		
N.º de Apreensões	Quantidade	Valor	N.º de Apreensões	Quantidade	N.º de Apreensões	Quantidade	Valor	N.º de Apreensões	Quantidade	Valor
2	2	2,100.00 €	0	0	0	0	0.00 €	0	0	0.00 €
1	1	1,000.00 €	0	0	0	0	0.00 €	0	0	0.00 €
11	11	20,600.00 €	1	4	0	0	0.00 €	0	0	0.00 €
0	0	0.00 €	0	0	0	0	0.00 €	0	0	0.00 €
1	1	1,000.00 €	1	3	1	3	1,150.00 €	0	0	0.00 €
15	15	24,700.00 €	2	7	1	3	1,150.00 €	0	0	0.00 €

ANEXO D

RELATÓRIO DE FISCALIZAÇÃO SELETIVA

D.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório da DTSR/DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos, e remetido á DTSR. Este modelo varia mensalmente na parte especifica do tipo de infração em que se deve dar preferência na área da fiscalização durante esse mês.

D.2 RELATÓRIO FISCALIZAÇÃO SELETIVA

FISCALIZAÇÃO SELETIVA												
												abr/16
	Total de Veículos Fiscalizados	Total de operações realizadas	Condução sob influência de álcool			Excesso de velocidade			Pneumáticos (Objectivo 1)	Telemóveis (Objectivo 2)	Outras Infracções	Total de Infracções
			Detidos	Contra-Ordenações		Viaturas controladas	Contra-Ordenações					
				Graves	Muito Grave		Leves	Graves				
Pesados												
Ligeiros												
Duas Rodas												
TOTAL												

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

DIREÇÃO NACIONAL

UNIDADE ORGÂNICA DE OPERAÇÕES E SEGURANÇA

DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES



Para (TO): Para (To): Exmº Senhor
Comandante(s) do(s)
CM's, CR's e CD's

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 347/DTSR/2016

Classificador: 300.05.22

Processo: DO2013DNL00003D13

Data: 2016-03-18

Assunto: FISCALIZAÇÃO SELECTIVA - ABRIL 2016

No seguimento dos diversos períodos de fiscalização seletiva, na área de trânsito, que têm vindo a ser feitas em diversas áreas de preocupação é entendimento desta Direção Nacional dar continuidade a estas ações:

Assim, e durante o mês de Abril, a fiscalização seletiva vai ser dedicada ao **Álcool, Excesso de velocidade, pneumáticos** (objetivo 1) e **telemóveis** (objetivo 2), conforme quadro anexo.

O resultado das operações efetuadas deve ser inserido na intranet (inquéritos/relatórios), até ao dia 09MAI2016, contemplando a seguinte discriminação:

- ❖ Número de operações realizadas
- ❖ Total de veículos Pesados fiscalizados
- ❖ Total de veículos ligeiros fiscalizados
- ❖ Total de veículos de duas Rodas Fiscalizados

Em face do exposto, determina-se, que seja desencadeada ação sistemática de fiscalização no que concerne à situação referida.

O Diretor Nacional Adjunto - UOOS

Manuel Augusto Magina da Silva
Superintendente-Chefe

Diretor do Departamento de Operações

Luis Filipe Cardoso de Sousa Simões
Superintendente



Largo da Penha de França, n.º 1 - 1199-010 Lisboa - Telef. 218 111 000 Fax. 218 147 705

134518
Página1/1

ANEXO E

RELATÓRIO DE FISCALIZAÇÃO DE TACÓGRAFOS

E.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório da DTSR/DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos, e remetido á DTSR.

E.2 RELATÓRIO FISCALIZAÇÃO DE TACÓGRAFOS



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Anexo III

COMANDO: _____ MÊS: _____

FISCALIZAÇÃO DE TACÓGRAFOS - ESTATÍSTICA

1- CONDUTORES CONTROLADOS: PAÍS DE MATRÍCULA E PRINCIPAL TIPO DE TRANSPORTE

PRINCIPAL TIPO DE TRANSPORTE	EU/EEE/Suíça		PAÍSES TERCEIROS	TOTAL
	NACIONAIS	NÃO NACIONAIS		
TRANSPORTE DE PASSAGEIROS				0
TRANSPORTE DE MERCADORIAS				0
TOTAL	0	0	0	0

2- NÚMERO DA VEÍCULOS CONTROLADOS NA ESTRADA: POR TIPO DE ESTRADA E PAÍS DE MATRÍCULA

TIPO ESTRADA/ PAÍS	A	B	BG	CY	CZ	D	DK	E	EST	F	FIN	GB	GR	H	I	IRL	L
AUTO-ESTRADA																	
EN / IP / IC																	
EST. SECUNDÁRIA																	
TOTAL																	0

3- NÚMERO DE VEÍCULOS CONTROLADOS NA ESTRADA POR TIPO DE TACÓGRAFO

TIPO DE TACÓGRAFO	EU/EEE/Suíça		PAÍSES TERCEIROS	TOTAL
	NACIONAIS	NÃO NACIONAIS		
ANALÓGICO				0
DIGITAL				0
TOTAL	0	0	0	0

4- NÚMERO DE DIAS DE TRABALHO CONTROLADOS NA ESTRADA POR TIPO DE TRANSPORTE E PAÍS DE MATRÍCULA

PRINCIPAL TIPO DE TRANSPORTE	EU/EEE/Suíça		PAÍSES TERCEIROS	TOTAL
	NACIONAIS	NÃO NACIONAIS		
TRANSPORTE DE PASSAGEIROS				0
TRANSPORTE DE MERCADORIAS				0
TOTAL	0	0	0	0

5- INFRAÇÕES - NÚMERO E TIPO DE INFRAÇÕES DETECTADAS POR TIPO DE TRANSPORTE E PAÍS DE MATRÍCULA

ARTIGO	TIPO DE INFRAÇÃO	TRANSP. PASSAGEIROS			TRANSP. MERCADORIAS			TOTAL
		EU/EEE/Suíça		Países Terceiros	EU/EEE/Suíça		Países Terceiros	
		Nacionais	Não Nacionais		Nacionais	Não Nacionais		
R 6	TEMP. CONDUÇÃO (LIMITE DIÁRIO)						0	
	TEMP. CONDUÇÃO (LIMITE SEMANAL)						0	
	TEMP. CONDUÇÃO (LIMITE QUINZENAL)						0	
R 6	AUSENCIA REGISTO RELATIVO A OUTRO TRABALHO E/OU DISPONIBILIDADE						0	
R 7	PAUSA NO TEMPO DE CONDUÇÃO (condução superior a 4,5 h s/pausa ou demasiado curta)						0	
R 8	REPOUSO (MINIMO DIÁRIO)						0	
	REPOUSO (MINIMO SEMANAL)						0	
R 10 e 26	1 ANO PARA CONSERVAÇÃO DOS DADOS						0	
	FOLHAS REGISTO 28 DIAS ANTERIORES						0	
	REGISTOS RELATIVOS AO TEMPO DE TRABALHO (NÃO EFECTUAR O REGISTO MANUAL)						0	
D Anexo I-A	FUNCIONAMENTO INCORRECTO						0	
	MÁ UTILIZAÇÃO OU MANIPULAÇÃO DO APARELHO						0	
OUTRA							0	

A- Áustria; B- Bélgica; BG- Bulgária; CY- Chipre; CZ- República Checa; D- Alemanha; DK- Dinamarca; E- Espanha; EST- Estónia; F- França; FIN- Finlândia; GB- Reino Unido; H- Hungria; I- Itália; IRL- Irlanda; L- Luxemburgo; LT- Lituânia; LV- Letónia; M- Malta; NL- Holanda; P- Portugal; PL- Polónia; RO- Roménia; S- Suécia; SK- Eslováquia; SLO- Eslovénia; FL- Holanda; IS- Islândia; N- Noruega; CH- Suíça

ANEXO F

ESTATISTICA ESCOLA SEGURA

F.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos, e remetido ao DO. São apresentados apenas excertos dos vários quadros que compõe o modelo de relatório.

F.2 ESTATISTICA ESCOLA SEGURA

Comando de Coimbra	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total
Ocorrências criminais													
Roubo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Ameaça de bomba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Furto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Posse/ Uso de arma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Vandalismo/Dano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0

Comando de Coimbra	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total
Ocorrências não criminais													
Acidente de viação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Perturbação das actividades escolares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Posse/Consumo de estupefacientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Outras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Total de ocorrências	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total dentro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total fora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Comando de Coimbra	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Total
Ocorrências com estupefacientes													
Haxixe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Quantidade [gr]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dentro													0.00
Fora													0.00
Heroína	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0
Quantidade [gr]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dentro													0.00
Fora													0.00
Ecstasy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentro													0
Fora													0

ANEXO G

ESTATISTICA PROGRAMA ESCOLA SEGURA

G.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos, e remetido ao DO, em que são registadas as ações de sensibilização, acompanhamento, apoio, etc, desenvolvidas pelo efetivo que pertence ao Programa Escola Segura.

G.2 ESTATISTICA PROGRAMA ESCOLA SEGURA

Mes Cal	Comando	Divisao	Esquadra	Data	Accao	Sensibilização	Demonstração	Visita	Outras	Nivel_Escolaridade	Estabelecimento
05 - Maio	COMETLIS	1ª Divisão	10ª Esq - ARROIOS	03/05/2016	Sensibilização	06 - Bullying	0 - Nenhuma			1º Ciclo Ens. Básico (1ª-4ªAno)	EBI O Leão de Arroios
05 - Maio	COMETLIS	1ª Divisão	2ª Esq - PRAÇA DO COMERCIO	19/05/2016	Sensibilização	01 - Álcool e Drogas	0 - Nenhuma			3º Ciclo Ens. Básico (7ª-9ªAno)	Ambijovem

Num_Alunos	Num_Professores	Num_Pais	Num_Formadores	Num_Formadores_Policiais	Observacoes	Aprovacao	Aprovacao_Erros	Tipo de Item	Caminho
25	1	0	0		2 Foram ainda entregues folhetos.	Sim		Item	OPER/Lists/COMETLIS PES
14	1	0			3 Jovens com idades compreendidas entre os 12 e os 16 anos.			Item	OPER/Lists/COMETLIS PES

ANEXO J
INDICADORES DE DESEMPENHO
ANEXO 5 DA DIROP N.º 1 UOOS

J.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DO/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos na Intranet do DO.

J.2 QUADRO INDICADORES DE DESEMPENHO - ANEXO 5 DA DIROP N.º 1 DA UOOS

OBJETIVOS OPERACIONAIS	N.º 1 - Reforço da visibilidade policial, promoção da segurança rodoviária e investir na consolidação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MPP), no sentido de fortalecer a segurança objetiva dos cidadãos, reduzir a criminalidade e concretizar a estratégia policial de reforço do sentimento de segurança e de qualificação da atuação da PSP, incluindo as ações de fiscalização e sensibilização								N.º 4 - Otimizar o recursos tecnologias de informação e comunicação, no âmbito do planeamento operacional
	1 - N.º total de operações policiais a)			2 - N.º de testes de alcoolemia b)	3 - N.º de veículos controlados por radar c)	4 - N.º de registos efetuados em SCoT - Diretas d)	5 - N.º de ações de sensibilização de Prevenção Criminal e)	6 - N.º de contatos individuais para Prevenção Criminal f)	
INDICADORES	Operações de índole diversa	Operações de Fiscalização Rodoviária	Total						
AÇORES	210	390	1100	16.071	61.875	N.A.	519	1043	0
MADEIRA	210	890	1100	16.071	56.250	N.A.	609	1220	1
LISBOA	1313	5562	6875	117.857	652.500	65.337	2090	4180	4
PORTO	892	3783	4675	75.000	292.500	32.669	1189	2380	2
AVEIRO	210	890	1100	11.786	112.500	5.614	439	880	1
BEJA	105	445	550	5.357	28.125	1.150	215	440	0
BRAGA	210	890	1100	11.786	157.500	4.969	515	1040	1
BRAGANÇA	105	445	550	5.357	33.750	1.150	251	500	0
CASTELO BRANCO	105	445	550	5.357	33.750	1.150	267	540	0
COIMBRA	210	890	1100	7.500	73.125	2.393	375	760	1
ÉVORA	105	445	550	5.357	33.750	1.472	285	580	0
FARO	210	890	1100	13.929	90.000	6.258	399	800	1
GUARDA	105	445	550	5.357	33.750	1.150	254	500	0
LEIRIA	210	890	1100	13.929	90.000	6.995	432	860	0
PORTALEGRE	105	445	550	5.357	33.750	1.150	254	500	0
SANTARÉM	210	890	1100	11.786	157.500	3.681	394	780	0
SETÚBAL	420	1780	2200	26.786	208.125	11.227	705	1400	1
VIANA DO CASTELO	105	445	550	5.357	33.750	1.289	293	580	0
VILA REAL	105	445	550	7.500	33.750	1.196	272	540	0
VISEU	105	445	550	7.500	33.750	1.150	243	480	0
META 2016	5250	22250	27500	375.000	2.250.000	150.000	10.000	20.000	12

ANEXO L

ESTATISTICA MENSAL DE ARMAS E XPLOSIVOS

L.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DAE/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos e remetido para o DAE. Composto por várias tabelas sobre a atividade de fiscalização de armas e explosivos, apreensões e licenciamentos.

L.2 ESTATISTICA MENSAL DE ARMAS E EXPLOSIVOS

ARMAS									MUNIÇÕES																				
CLASSES									CLASSES																				
SITUAÇÃO	A	B	B1	C	D	E	F	G	SITUAÇÃO	A	B	B1	C	D	E	F	G	SITUAÇÃO											
ROUBADAS									ROUBADAS									ROUBADAS											
FURTADAS									FURTADAS									FURTADAS											
EXTRAVIADAS									EXTRAVIADAS									EXTRAVIADAS											
APREENDIDAS									APREENDIDAS									APREENDIDAS											
RECUPERADAS									RECUPERADAS									RECUPERADAS											
ACHADAS									ACHADAS									ACHADAS											
ENTREGAS VOLUNTARIAS									ENTREGAS VOLUNTARIAS									ENTREGAS VOLUNTARIAS											
	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

EXPLOSIVOS APREENDIDOS (INCLUI MAT. PERIGOSAS)	OUTRAS ATIVIDADES - ARMAS/EXPLOSIVOS	EXPEDIENTE ARMAS (QUANTIDADES)	EXPEDIENTE EXPLOSIVOS (QUANTIDADES)	SITUAÇÃO PROCESSUAL - CONTRAORDENAÇÕES ARMAS E EXPLOSIVOS
ARTIGOS PIROTÉCNICOS	VISTORIAS	NUIPC	NUIPC	PROCESSOS INICIADOS
KG	ARMEIROS	C.ORDENAÇÃO	C.ORDENAÇÃO	PROCESSOS CONCLUÍDOS
UNID.	CAMPOS TIRO	Nº DETIDOS/ARGUIDOS EM PROC. CONTRAORDENAÇÃO	Nº DETIDOS/ARGUIDOS EM PROC. CONTRAORDENAÇÃO	ARQUIVADOS
MATÉRIAS PERIGOSAS	CARREIRAS TIRO	Masculino	Masculino	PRESCRITOS
KG	LOCAIS FABRICO. COMERCIO. ARMAZ. PROD. EXPLOSIVOS	Feminino	Feminino	REMETIDOS TRIBUNAL POR RECURSO/EXECUÇÃO.
UNID.	PERITAGENS	IDADE DOS DETIDOS	IDADE DOS DETIDOS	PAGAMENTO VOLUNTARIO DE COIMAS/CUSTAS.
PRODUTOS EXPLOSIVOS (KG)	ARMAS	<16	<16	ENTREGAS DE ARMAS NO DAE
PÓLVORA (KG)	MUNIÇÕES	16 a 21	16 a 21	TOTAL DE ENTREGAS. (Refere-se ao Proc. de Entrega)
RASTILHO (METROS)	PROD. EXPLOSIVOS	22 a 40	22 a 40	TOTAL ARMAS ENTREGUES
CORDÃO DETONANTE	MAT. PERIGOSAS	>40	>40	DESTRUIÇÕES - DAE
DETONADORES	FISCALIZAÇÕES	MOVIMENTO ARMAS - SIGAB	LEILÕES - DAE	Nº DESTRUIÇÕES
ELETRICOS	ARMAS	ENTRADAS	TOTAL LEILÕES	ARMAS FOGO
PIROTÉCNICOS	EXPLOSIVOS	SAÍDAS	TOTAL ARMAS ENTREGUES	
OUTROS				

TOTAL FISCALIZ. 0

TOTAL CONT.ORD. 0

LICENCIAMENTO NO ÂMBITO DOS EXPLOSIVOS
 (COMPETENCIAS DOS GR.s /CM.s /CD.s)

AUTORIZAÇÕES/LICENCIAMENTOS	
N.º Autorizações de Compra e Emprego de Explosivos	
N.º Autorizações de compra de artefactos pirotécnicos de sinalização	
N.º de Licenças de Países Móveis	
N.º de Licenciamentos de Estabelecimentos de Armazenagem (Países Provisórios Fixos)	
QUANTIDADE DE COMPRAS AUTORIZADAS	
Emprego de Explosivos (Kg.)	
Artefactos Pirotécnicos de Sinalização (Un.)	
N.º DE EVENTOS PIROTÉCNICOS AUTORIZADOS	

CURSOS FORMAÇÃO/ATUALIZAÇÃO TÉCNICA E CÍVICA

CFTC	B	B1	ESPECIAL	C	D	TOTAL
Cursos Realizados						0
N.º Convocados						0
Presenças						0
Faltas						0
Aptos						0
Não Aptos						0

CATC	B	B1	ESPECIAL	C	D	TOTAL
Cursos Realizados						0
N.º Convocados						0
Presenças						0
Faltas						0
Aptos						0
Não Aptos						0

ANEXO M

ESTATISTICA MENSAL DE SEGURANÇA PRIVADA

M.1 INTRODUÇÃO

Modelo de relatório do DSP/UOOS da DN, é preenchido mensalmente pelos Comandos e remetido para o DSP. Composto por uma tabela sobre a atividade de fiscalização da atividade de segurança privada.

M.2 ESTATISTICA MENSAL DE SEGURANÇA PRIVADA

ANEXO N

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIREÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 183/SECDE/2016
Classificador: M/144306
Processo: SECDE201600001CCD
Data: 2016-04-22

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

*Autização para
fornecer de dados e
fotos visuais*
29/4/2016
Direção Nacional Adjunto UORH
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, a Comissário M/144306, Margarida Isabel Simões de Oliveira, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A mediação da atividade operacional na Polícia de Segurança Pública - SICOP: Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional", do qual é Orientador o Superintendente Pedro Teles.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de entrevistas, das quais se envia o guião, aos Exmos. Srs. Oficiais a seguir indicados:

- a) Superintendente-Chefe M/100053, Constantino Azevedo Ramos;
- b) Superintendente M/100071, Luís Sousa Simões;
- c) Superintendente M/100083, Madalena Amaral;
- d) Superintendente M/100089, José Bastos Leitão;
- e) Superintendente M/100099, Vítor Rodrigues;
- f) Superintendente M/100102, Ricardo Abreu Matos;
- g) Superintendente M/100105, Pedro Gouveia;



R. 1.ª de Maio, n.º 3 1349-040 Lisboa Tel: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL DA P. S. P. D. A. G.	Entrada Nº: 13377
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data: 28 ABR. 2016

28/04/2016

135573
Página 1/2

- h) Superintendente M/100108, Adílio Custódio;
- i) Superintendente M/100110, Paulo Quinteiro; e
- j) Intendente M/100114, Pedro Moura.

4. Os dados a obter com concessão das entrevistas, tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que a Comissário Margarida Oliveira se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor
|
|

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe

O Diretor, em substituição


Pedro Alberto Nunes Teixeira
Superintendente



R. 1ª de Maio, nº93 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@isp.pt

135573
Página2/2

De: DN DEFORM
Enviada: segunda-feira, 2 de Maio de 2016 10:53
Para: ISCPSI - Direcção Ensino
Cc: Constantino José Mendes De Azevedo Ramos; Luis Filipe Cardoso De Sousa Simões; Madalena Maria De Almeida Rodrigues Amaral; Jose Carlos Bastos Leitão; Victor Manuel Torres Rodrigues; Ricardo Jorge Van Zeller Abreu Matos; Pedro Manuel Neto Gouveia; Adílio Ruivo Custodio; Paulo Marciano Lopes Quinteiro; Pedro Nuno Resende Melo Coelho De Moura
Assunto: Colaboração para realização do relatório final do CCDP


Email n.º 558/JF
Proc.º 3Fos - 13377/2016
Sua Referência: Ofício n.º 483/SECDE/2016
Sua Comunicação: 2016.04.22

Exmo Senhor
Diretor do ISCPSI

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Sr. Comissário Margarida Oliveira M/144306, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V. Ex.ª de que, por despacho de S.Ex.ª o DNA/URH datado de 29.04.2016, está autorizado a aplicação da entrevista, nos moldes propostos, de acordo com a disponibilidade dos destinatários. Neste sentido, a Interessada deverá contactar diretamente com os visados para agendamento.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas
Chefe de Serviços Policiais
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

 Direção Nacional da PSP
Largo da Pimenta de França, n.º 1
1170-278 Lisboa
200705464

Tel: +351 218 111 000
Fax: +351 218 111 008
E-mail: jfreitas@isp.pt

ANEXO O

PEDIDO DE RECOLHA DE QUADROS DO COMETPOR E CDCBR

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIREÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 229/SECDE/2016

Classificador: M/144306

Processo: SECDE201600001CCD

Data: 2016-05-30

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

Autoriza-se
21/6/2016
Diretor Nacional Adjunto/URRH
Margarida de Oliveira
Superintendente CCDP

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/144306, Margarida Isabel Simões de Oliveira, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "A medição da atividade operacional na Polícia de Segurança Pública SICOP- Sistema de Informação e Controlo Operacional: uma nova abordagem para apoio à estratégia operacional", do qual é Orientador o Superintendente Pedro Teles.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a obtenção do seguinte:

a) Modelos de mapas/quadros de medição da atividade operacional, que são elaborados, mensalmente, pelo Comando Metropolitano do Porto e pelo Comando Distrital de Coimbra.

4. Os dados a obter tornam-se imprescindíveis para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª que a Comissário Margarida Oliveira se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor

Pedro José Lopes Clemente
Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL PSP/DAG	Entrada Nº 17214
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Est. 01 JUN 2016
	PO 3 FOS
	02/06/16

135573
Pagina 1/1

De: DN DEFFORM
Enviada: sexta-feira, 3 de Junho de 2016 09:42
Para: ISCP/PSI - Direcção-Geral
Cc: COMETPOR - Núcleo de Formação; CD COIMBRA - Núcleo Formação
Assunto: Colaboração para realização do relatório final do CCDP

Email n.º: 723/JF
Proc.º: 3F05 - E17214/2016
Sua Referência: Ofício n.º 239SECDE2016
Sua Comunicação: 2016.05.30

Exmo Senhor
Diretor do ISCP/PSI

Na sequência do pedido de colaboração para realização do relatório final do CCDP apresentado pela Sr. Comissária Margarida Isabel Simões de Oliveira M/44306, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de Informar V. Ex.ª de que, por despacho de S.Ex.ª o DNA/JORH datado de 02.06.2016, em anexo, está autorizada a recolha do dados, nos moldes propostos. Neste sentido, o interessado deverá contactar diretamente com o NF/COMETPOR e o NF/CD COIMBRA.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas
Chefe de Serviço | Diretor
Departamento de Formação | Seção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo do Poço de S. Francisco, n.º 1
1170-208 Lisboa
PORTUGAL

Tel: +351 218 311 000
Fax: +351 218 311 050
Ext: 31379
E: j.freitas@pse.mpt



95%