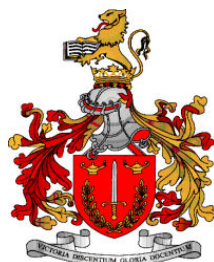


Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



VI CURSO DE DIREÇÃO E ESTRATÉGIA POLICIAL

TRABALHO INDIVIDUAL FINAL

Estrutura, dependências e patologias organizacionais Diagnóstico ao modelo da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Comando Metropolitano do Porto

Auditor:

José Manuel Teles Vieira

Intendente

Orientador:

Carlos Nascimento Rego Paiva Resende da Silva

Superintendente

Lisboa, 2024

Estrutura, dependências e patologias organizacionais
Diagnóstico ao modelo da Força Destacada da Unidade
Especial de Polícia no Comando Metropolitano do Porto

Agradecimentos

Em memória do meu pai.

A toda a minha família.

Ao meu orientador.

Aos polícias da Força Destacada da UEP no COMETPOR.

Pela inspiração, pelo apoio e estímulo que tornaram possível a realização deste trabalho.

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a estrutura, as dependências e as patologias do modelo da força destacada da Unidade Especial de Polícia no Comando Metropolitano do Porto, visando identificar áreas e processos que necessitam de melhorias e propor soluções para o futuro.

A pesquisa abrangeu a revisão das normas vigentes, a análise de conteúdo de literatura relevante e a aplicação de questionários a comandantes que, pelas suas funções, tiveram responsabilidades para com o modelo estrutural da força destacada.

Os resultados revelam uma estrutura complexa e ambígua, marcada por disfunções e patologias, além de definição pouco clara quanto ao posicionamento estrutural na PSP. Identifica-se a necessidade urgente de agilizar procedimentos devido às discrepâncias entre as normas estabelecidas e as práticas necessárias para um funcionamento eficaz.

As conclusões indicam que a clarificação das dependências e do posicionamento estrutural em conjunto com a definição clara de processos, pode levar a melhorias significativas no desempenho organizacional, convertendo-se mais eficiente.

Palavras –chave: Estruturas organizacionais; Dependências; Disfunções

Abstract

The objective of this study was to analyze the structure, dependencies and pathologies of the model of the Special Police Unit's detached force in the Metropolitan Command of Porto, aiming to identify areas and processes that need improvement and propose future solutions.

The research included a review of current regulations, content analysis of relevant literature, and the application of questionnaires to commanders who, due to their roles, had responsibilities related to the structural model of the detached force.

These results reveal a complex and ambiguous structure, marked by dysfunctions and pathologies, as well as an undefined structural positioning within PSP. There is an urgent need to streamline procedures due to discrepancies between established norms and the practices necessary for effective functioning.

The conclusions indicate that clarifying dependencies and structural positioning, along with clearly defining processes, can lead to significant improvements in organizational performance, making it more efficient.

Key words: Organizational Structures; Dependencies; Dysfunctions.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos	vii
Introdução	1
Escolha e fundamentação do tema.....	1
Objetivos e o problema de investigação	2
Metodologia	3
1. Da origem das unidades especiais à atualidade das forças destacadas.....	4
1.1 Da <i>polícia de choque</i> às companhias móveis	4
1.2. O início das Unidades Especiais.....	5
1.3. A UEP e as FDUEP	6
2. O estudo de caso	8
2.1. Modelo, organização e funcionamento.....	8
2.2. Estrutura e dependências	9
2.3 Disfunções e patologias	12
2.3.1 A ambiguidade de posicionamento na estrutura	13
2.3.2 Dependências	14
3. Os questionários	19
3.1. Objetivo	19
3.2. Análise de respostas.....	19
3.2.1. Análise de conteúdo – Questão n.º 1.....	19
3.2.2. Análise de conteúdo – Questão n.º 2.....	20
3.2.3. Análise de conteúdo – Questão n.º 3.....	20

Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna

VI Curso de Direção e Estratégia Policial

3.2.4. Análise de conteúdo – Questão n.º 4.....	20
3.2.5. Análise de conteúdo – Questão n.º 5.....	21
3.2.6. Análise de conteúdo – Questão n.º 6.....	21
3.2.7. Análise de conteúdo – Questão n.º 7.....	21
3.2.8. Análise de conteúdo – Questão n.º 8.....	22
3.2.9. Análise de conteúdo – Questão n.º 9.....	22
4. Conclusões.....	23
4.1. Reflexão ao cumprimento de hipóteses e objetivos.....	23
4.2. A resposta à pergunta de partida - reflexões.....	24
4.3. Propostas para o futuro	25
Bibliografia	26
APÊNDICES	33
Apêndice n.º 1	34
ANEXOS	42
Anexo A	43
Anexo B	44

Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

CI – Corpo de Intervenção;

CIEXSS – Centro de Inativação de Engenheiros Explosivos e Segurança em Subsolo;

COMETPOR – Comando Metropolitano do Porto

CSP – Corpo de Segurança Pessoal

DN – Direção Nacional

FDUEP – Força(s) Destacada(s) da Unidade Especial de Polícia

FDUEP/PRT – Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Comando Metropolitano do Porto

GOC – Grupo Operacional Cinotécnico

GOE – Grupo de Operações Especiais

LOPSP – Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto – aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública

MAI – Ministério da Administração Interna

NEP – Norma de Execução Permanente

NRBQ – Nuclear Radiológico Bacteriológico e Químico

PSP – Polícia de Segurança Pública

UEP – Unidade Especial de Polícia

Introdução

Escolha e fundamentação do tema

A escolha do tema não é tão simples quanto possa parecer. Não basta encontrar uma pergunta interessante, transformar em problema e encontrar formas de o resolver, o mais difícil é encontrar um tema adequado para o autor (Yanagida, 1998).

A escolha assenta numa forte motivação pessoal e na atividade profissional em unidades especiais que desenvolveu uma visão aprofundada de organização e estrutura destas forças e como elas se integram no dispositivo complexo e global. Elaborar o presente trabalho na área profissional é desafiante e “que os benefícios da pesquisa serão vistos e notados de forma positiva, pois um problema foi sanado” (Zanoni, 2020, p. 35), sendo assim reconhecido pelos que me rodeiam no dia-a-dia.

O ponto-chave da escolha foi perceber e vivenciar a dupla dependência da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Comando Metropolitano do Porto (FDUEP/PRT) para a Unidade Especial de Polícia (UEP) e Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), ainda que definida, a sua aplicação prática implica que em determinadas matérias seja necessário o envolvimento das duas unidades.

O normativo legal é genérico e difuso e não resolve questões práticas e essenciais, criando dúvidas e incertezas na gestão e ação diária. Não se encontra uma resposta precisa a questões fundamentais como, o posicionamento na estrutura organizacional ou quem tem a responsabilidade de resolver determinadas exigências.

A gestão prática e diária não encontra reflexo nas leis e normas e, adaptações e soluções criativas tiveram de ser encontradas para que a eficiência de uma unidade como a FDUEP/PRT, com as suas características especiais, não fosse afetada.

A realização do trabalho pretende estabelecer um contributo para abordar as FDUEP no seio da organização como unidades geograficamente descentralizadas que executam missões específicas e que contribuem de forma indelével para a missão geral da PSP.

Definem Hesketh (1978) e Moreno (2008), que o diagnóstico pretende proporcionar desenvolvimento à organização, conhecer as necessidades para que a mesma possa ter um desempenho satisfatório e assim planear e prever alterações necessárias. Desta forma, tal como a definição da palavra para a medicina, pretendemos

conhecer a natureza dos problemas pela observação dos sinais e sintomas que se evidenciam (Lima, et al., 2017, p. 23).

O modelo de funcionamento definido para a FDUEP/PRT que seguiu o anteriormente adotado para o destacamento do Corpo de Intervenção (CI) no COMETPOR estabelece dupla dependência, do COMETPOR para efeitos logísticos, administrativos e operacionais, da UEP para efeitos de harmonização de procedimentos doutrinários e de certificação técnica e física.

Objetivos e o problema de investigação

Definem Quivy e Campenhoudt, que “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 41), e, naturalmente o caminho a percorrer terá momentos com “hesitações, desvios e incertezas” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 41).

O problema a investigar e os objetivos que se estabelecem deverão sempre assentar numa pergunta de partida e “até nova ordem, esta constitui o fio condutor do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 65).

A pergunta de partida procura entender **em que medida o modelo organizacional da FDUEP/PRT é adequado para que o seu funcionamento seja eficiente, considerando a dissonância entre a prática e a definição normativa e legal.**

Para além do objetivo específico, de forma geral, a finalidade de qualquer trabalho será produzir conhecimento, “um exercício que nos permite construir análises que sejam válidas em um determinado campo de estudo” (Durante, Rezende, & Souza, 2024, p. 42), que viabilize partir em busca da resposta.

Alicerçado na pergunta de partida, formulamos várias hipóteses:

Hipótese A: A dependência da FDUEP/PRT em termos logísticos, operacionais e administrativos do COMETPOR é adequada ao seu funcionamento?

Hipótese B: O COMETPOR consegue, na prática, satisfazer as necessidades que advêm das dependências definidas para a FDUEP/PRT?

Hipótese C: A dependência deveria ser repartida entre a UEP e o COMETPOR, com definição clara de responsabilidade por área?

Hipótese D: Deveria a FDUEP/PRT estar posicionada na estrutura da UEP?

Hipótese E: A unidade de comando é afetada pela dependência que a FDUEP/PRT tem do COMETPOR?

Os objetivos procurarão deliberar acerca das hipóteses levantadas. Firmadas na análise ao funcionamento da FDUEP/PRT, iremos descrever o processo, “sistemático e abrangente, mas flexível, emergindo organicamente dos dados e objetivos do estudo” (Durante, Rezende, & Souza, 2024, p. 94), explicar e avaliar a estrutura organizacional e o seu posicionamento na organização.

Metodologia

O trabalho é um estudo de caso ao modelo de funcionamento da FDUEP/PRT.

“A metodologia refere-se a todo o processo de planeamento da escrita científica” (Durante, Rezende, & Souza, 2024, p. 46), que se sustentará em múltiplos aspectos na obra de Quivy & Campenhoudt (2023) intitulado *Manual de investigação em ciências sociais - 5ª edição*, que constitui um contributo às necessidades de estudantes, investigadores e docentes no campo das ciências sociais.

Assim, com a pergunta de partida já definida, caminharemos para a exploração da bibliografia e das normas legislativas referentes ao tema, e em adição realizaremos entrevistas/questionários como complemento que “ajudam especialmente o investigador a ter um contato com a realidade vivida pelos atores sociais” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 65).

Após a recolha dos dados será efetuada a abordagem teórica e legislativa no contexto temático aprofundando a análise e reflexão na busca de respostas às hipóteses anteriormente formuladas.

1. Da origem das unidades especiais à atualidade das forças destacadas

Conhecer a história e a evolução é fundamental para o conhecimento da realidade atual. A Polícia de Segurança Pública (PSP) tem uma longa e vasta história e foi evoluindo passo a passo, adaptando-se às exigências da sociedade e do Estado. A criação de unidades especiais nas forças policiais surge como resposta a novos fenómenos criminais, sociais e políticos que, pela sua complexidade, necessitam de uma resposta especializada.

1.1 Da polícia de choque às companhias móveis

Em 1935, é criada na PSP de Lisboa, uma secção denominada *polícia de choque* que se pretende especializada em manutenção e reposição de ordem pública. Esta força policial pretendia romper com o passado em que “o protocolo de atuação se guiava pelas disposições clássicas militares” (Cerezales, 2006, p. 15, tradução nossa).

Concebida pelo tenente de engenharia Silva Pais, a *polícia de choque* caracterizava-se pelo uso de fumos e gases para dispersar manifestantes desarmados, contudo, nunca mereceu estatuto orgânico e posteriormente, pela formação militar da polícia como resposta ao contexto de guerra internacional, acabou por se dissolver, deixando à Guarda Nacional Republicana (GNR) a incumbência de intervir em conflitos coletivos (Cerezales, 2006, p. 15).

Já na década de 1950, crescia em Portugal a contestação social que se iniciou nos centros urbanos, amplificando-se para o cinturão industrial e para o movimento estudantil, que conduziu ao aumento da repressão pelo Estado Novo. O uso da violência como resposta do Estado provocou reações de diversa ordem, nacionais e internacionais; das forças armadas pelo seu uso político e, pela existência de formas mais eficazes (com menos violência) para a reposição da ordem pública em uso noutros países (Cerezales, 2006, pp. 17-18).

Neste contexto são criadas, pelo decreto-lei n.º 42908 de 08 de Abril de 1960, as companhias móveis que se justificam no diploma pelo “aumento da população nos centros urbanos e o progresso da técnica policial” (preâmbulo do decreto-lei n.º 42908/1960 de 08 de Abril). É igualmente criada pelo decreto n.º 43080 de 19 de julho de 1960, a companhia móvel da PSP na província ultramarina de Angola que enquanto

não regulamentadas as suas atribuições, deveria cumprir as da PSP aprovadas pelo governador, e que cumpriam a sua missão em comissão ordinária de serviço por dois anos.

Cerezales refere que a criação das companhias móveis colocava a ditadura portuguesa na senda dos países democráticos avançados, pelo uso de métodos diferenciados de atuação, como cassetetes, gás lacrimogénico e cães polícias, em detrimento de uma atuação semelhante a combate militar (Cerezales, 2006, p. 19).

Em bom rigor, as companhias móveis serviram o Estado Novo na manutenção e reposição de ordem pública como resposta à crescente contestação social. Assim, “se presume que tenham sido extintas logo após a revolução de abril de 1974, através da portaria n.º 413/74, de 05 de Julho.” (Ponte, 2016, p. 12).

1.2. O início das Unidades Especiais

A “revolução *dos Cravos*, em 25 de Abril de 1974, olhou *ab initio* para o setor policial como elemento essencial à manutenção do novo regime político implantado” (Clemente, 1996, p. 33), identificando como necessárias mudanças organizacionais nas instituições policiais.

Em 1976, considerando a necessidade de no seio da PSP existir uma unidade policial para poder intervir em cenários de alteração de ordem pública, é criado o CI que se veio a materializar pelo decreto-lei n.º 131/77 de 05 de abril. A sua criação, não aguardou a reestruturação dos quadros orgânicos que estava em estudo, e era necessária uma unidade de reserva do comando geral para fazer face à explosão demográfica nos centros urbanos que não teve o acompanhamento proporcional do efetivo da PSP (preâmbulo do decreto-lei n.º 131/77 de 05 de abril).

No CI passam a ser enquadrados meios cinotécnicos, que se constituíram como um grupo operacional adicional, e que mais tarde se autonomizou e formou o ora Grupo Operacional Cinotecnico (GOC) (Farinha, 2013).

O decreto-lei n.º 506/79 de 24 de dezembro, criou o Grupo de Operações Especiais (GOE), pela necessidade de na PSP existir uma unidade que consiga fazer face ao aumento de ações violentas praticadas por grupos criminosos, como “rapto de pessoas, sequestros e destruições de aviões” (preâmbulo do decreto-lei n.º 506/79 de 24 de dezembro).

Remetendo a 1974, é criado no comando da PSP de Lisboa um grupo policial cuja missão era assegurar a segurança pessoal de entidades nacionais e estrangeiras (que no Estado Novo era competência da Direção-Geral de Segurança), ainda que sem ter criação formal registava assim a atividade de segurança pessoal na PSP (Farinha, 2013, p. 5). Posteriormente, este grupo integrou a divisão de segurança do comando da PSP de Lisboa e, com a aprovação da lei orgânica da PSP de 1994 (decreto-lei n.º 321/94 de 29 de dezembro), integrava já com a designação Corpo de Segurança Pessoal (CSP) o comando das forças especiais, entretanto criado no mesmo diploma.

As brigadas de minas e armadilhas na PSP, criadas em 1961, estão na origem do Centro de Inativação de Engenheiros Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS). A formação dada à data permitiu capacitar os polícias para a inativação de engenheiros explosivos, e paulatinamente foram expandindo como brigadas pelos comandos territoriais. Como referência legislativa, o decreto-lei n.º 196/79 de 29 de junho, estabelece a distribuição de equipas pelos comandos da PSP, com especial relevância para Lisboa e Porto, mas mantém estas equipas na dependência do comandante-geral da PSP.

Com o projeto de reestruturação em 1999, apostou-se na formação de segurança em subsolo, que conduziu à sua autonomização como CIESS, mantendo ainda o sistema de equipas nos comandos territoriais.

Em suma, as unidades especiais surgem como uma exigência da evolução social e organizacional, mas também “com vistas à satisfação da sociedade, em especial as demandas coletivas” (Junior & Sousa, 2016, p. 298). São essenciais na resposta policial a situações que ultrapassam os meios normais de atuação, quer pela capacidade técnica, quer pelos meios materiais específicos à sua disposição.

1.3. A UEP e as FDUEP

Em 2008 é implementada a UEP, uma unidade de reserva da PSP “especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades, inativação de explosivos e segurança em subsolo e

aprontamento e projeção de forças para missões internacionais.” (artigo 40.º da lei n.º 53/2007 de 31 de agosto).

A UEP, compreende cinco subunidades, o CI, GOE, CSP, CIESS E GOC, que prosseguem operacionalmente as suas atribuições. De acordo com o art.º 41.º, n.º 2 da lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, pode destacar forças com carácter permanente nos comandos territoriais na dependência operacional, logística e administrativa destes.

Os objetivos da criação da UEP, de acordo com Farinha (2013), foram “aumentar a articulação e a coordenação doutrinária e atuação operacional, conjunta, das unidades especiais da PSP e das suas valências técnicas; aumentar a qualidade da formação e a mobilidade operacional; racionalizar a utilização e disponibilização de recursos humanos e técnicos de material, equipamento e infraestruturas; e, reduzir custos (...) a par da integração sob um comando único” (Farinha, 2013, p. 12).

Em 2010 é criada a FDUEP/PRT, que prossegue a missão designada para a UEP e está sediada no COMETPOR. A organização e funcionamento da FDUEP/PRT assentou num modelo com dependências no COMETPOR e na UEP. Depende do COMETPOR em termos operacionais, logísticos e administrativos, e da UEP quanto a procedimentos técnicos e de certificação física e técnica.

2. O estudo de caso

O estudo de caso debruça-se em primeiro lugar no que pretendemos conhecer, “uma coisa que funciona de modo específico, complexo” (Smith, 1978, citado em Yazan, 2016, p. 158). Assim, o estudo de caso é a FDUEP/PRT, o seu modelo de organização e funcionamento, identificando as suas patologias na estrutura e nas dependências definidas.

2.1. Modelo, organização e funcionamento

Lacombe e Heilborn, definem a organização como “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 13), estabelecendo que nesta definição se incluem as empresas, as escolas, corporações militares entre outras. Para Quiar (2001) as organizações policiais “são marcadas por características próprias, fruto da sua natureza e missões específicas” (Gonçalves & Neves, 2012, p. 4).

Neste sentido, a LOPSP estabelece que a PSP “é uma força de segurança uniformizada e armada” que “está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura” (art.º 1.º da LOPSP), com organização única para todo o território nacional e que depende do membro do governo responsável pela área da administração interna (art.º 2.º da LOPSP).

Compreende na sua estrutura geral, a Direção Nacional, os estabelecimentos de ensino policial e as unidades de polícia (art.º 17.º da LOPSP). As unidades de polícia compreendem a Unidade Especial de Polícia e os comandos territoriais de polícia (art.º 19.º da LOPSP) que na estrutura “se vão desdobrando em subfunções e assim sucessivamente” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 383), mantendo a sua natureza hierárquica em todos os níveis.

Por força dos art.ºs 48.º e 49.º da LOPSP, a portaria n.º 434/2008 de 18 de junho alterada pela portaria n.º 379-C/2023 de 17 de novembro veio rever a “estrutura dos comandos regionais, metropolitanos e distritais de polícia e da Unidade Especial de Polícia (UEP), aprovando as respetivas subunidades (preâmbulo da portaria referida). Definiu assim, que os comandos territoriais e a UEP compreendem o comando, os serviços e as subunidades, designando quais as subunidades operacionais de cada comando.

A LOPSP estabelece igualmente que, “por despacho do ministro da tutela, sob proposta do diretor nacional, podem ser destacadas ou colocadas com caráter permanente, forças da UEP na dependência operacional, logística e administrativa dos comandos territoriais de polícia.” (artº 41, n.º 2, LOPSP).

Assim, o despacho n.º 3402/2021 de 23 de março do MAI, determina “o destacamento de forças destacadas da Unidade Especial de Polícia (UEP) nos seguintes comandos da Polícia de Segurança Pública (PSP): Comando Metropolitano do Porto (...)” (n.º 1 do despacho) como forma de “responder a uma pluralidade de situações em contextos de acentuada criticidade operacional (...) com recurso ao seu pré-posicionamento geográfico e integração em unidades territoriais de polícia” (preâmbulo do despacho 3402/2021).

Estipula ademais que a FDUEP/PRT tenha na estrutura as cinco subunidades operacionais da UEP, o Corpo de Intervenção (CI), o Grupo de Operações Especiais (GOE), o Corpo de Segurança Pessoal (CSP), o Centro de inativação de Engenheiros Explosivos e Segurança a Subsolo (CIESS) e o Grupo Operacional Cinotécnico (GOC), e estabelece “a equiparação orgânica das FD/UEP, para todos os efeitos, a esquadras ou divisões, consoante a dimensão e complexidade.” (alínea e) do despacho).

2.2. Estrutura e dependências

Para Costa, Souza e Fell (2012), a estrutura organizacional “é algo imprescindível, independentemente do tamanho, de modo que toda a corporação precisa de uma composição que funcione” (Junior & Sousa, 2016, p. 303), nela se “definem atividades, recursos para execução, pessoas para as atividades, competência e limite de alçadas” (Junior & Sousa, 2016, p. 303).

Neste sentido, abordamos o despacho n.º 3402/2021 de 23 de março, que estabelece que a FDUEP/PRT tem na sua estrutura as cinco subunidades da UEP, comandada por um comandante, coadjuvado por um adjunto. Estabelece ainda que as FDUEP dependem dos comandos territoriais, para efeitos operacionais, logísticos e administrativos, e dependem do comando da UEP para efeitos de uniformização de procedimentos táticos, técnicos e certificação física e técnica.

A estrutura organizacional deve igualmente alinhar os seus propósitos e resultados pretendidos com os seguintes elementos essenciais, a estrutura (arranjo e disposição hierárquica); os processos (relativo à atividade para atingir um fim); quadros

(pessoas que prosseguem os processos) e sistemas informacionais (dados para a melhor decisão). Esta conjugação permitirá pôr em prática aquela que é a estratégia e o propósito da organização (Martins, 2005, p. 4).

Por outro lado, e para efeitos de estrutura, o despacho do Diretor Nacional de 23 de março de 2010, publicado em anexo à ordem de serviço n.º 70, II parte, da Direção Nacional de 23 de abril de 2010 (despacho DN/SN/2010 de 23 de março), definiu a constituição das Forças Destacadas da UEP, e estabelece que a sua dimensão seja adequada às solicitações operacionais efetuadas ao longo dos anos.

Consagra ainda o despacho DN/SN/2010 a equiparação a divisão de comando metropolitano e é comandada por um intendente coadjuvado por um subintendente. Na sua estrutura, define quatro subunidades operacionais, considerando que o GOE ainda não está implementado, presumindo-se (por ser o único enquadramento possível) a sua suspensão temporária conforme o ponto 11, alínea b) do despacho n.º 3402/2021 de 23 de março.

Apesar da equiparação a divisão metropolitana, a FDUEP/PRT não tem estrutura semelhante, é uma unidade constituída pelo comando e pelas subunidades operacionais, pautando-se assim por ter atuação exclusivamente operacional, desempenhando as funções atribuídas à UEP e de cada subunidade operacional nos termos da lei.

Britchell (1998) define que a dependência é criada pela necessidade de crer em outros para orientação, direção e aceitação, assumindo nesta relação uma posição de inferioridade (Britchell, 1998, p. 61). As dependências definidas para a FDUEP/PRT, previstas na LOPSP, e plasmadas no despacho n.º 3402/2021 de 23 de março, estabelecem assim uma relação de subordinação mas também de responsabilidade.

A responsabilidade atribuída ao COMETPOR, dita que assume um papel de dirigir e orientar a FDUEP/PRT mas também de responder às suas necessidades, para tal deverá possuir a capacidade para prosseguir as atribuições definidas, designadamente, recursos necessários e adequados para um funcionamento eficiente. Neste sentido, Pfeffer e Salancik (1978) sugerem que garantir que os recursos necessários estão disponíveis para o desempenho de funções organizacionais é sinónimo de uma gestão eficaz (Rocha, Moura, & Reis, 2011, p. 31).

Assim, no plano administrativo, incumbe ao COMETPOR, assumir tarefas administrativas para a FDUEP/PRT, designadamente, gestão de documentos, comunicação externa e gestão financeira.

Considerando que “logística significa ter a coisa certa, no lugar certo, no momento certo” (OTAN, 2017), cumpre ao COMETPOR, gerir e afetar os recursos materiais necessários para que a FDUEP/PRT funcione de forma eficiente.

Quanto à dependência operacional, cumpre ao COMETPOR gerir o empenhamento das subunidades operacionais da FDUEP/PRT, considerando a missão definida na lei (artºs n.º 42.º, 43.º, 44.º, 45.º e 46.º da LOPSP).

Para efeitos de uniformização de procedimentos técnicos e táticos e de certificação física e técnica a FDUEP/PRT depende da UEP, na definição de doutrina própria para o emprego dos meios nos termos da NEP DN/AUOOS/DO/01/16 de 15 de dezembro de 2011 – acionamento da UEP. É igualmente nesta dependência que se insere a certificação física e técnica dos polícias da FDUEP/PRT, e que da sua aprovação depende a renovação de comissão de serviço na UEP.

A dupla dependência definida e a forma como ela é cumprida e “como os recursos são alocados às situações (unidades especializadas, meios de patrulha, equipamentos, tempo de resposta, tempo de permanência) estipula o modelo que é seguido” (Robles, 1997, p. 29, tradução nossa).

De acordo com Rehman et. al. (2019), “não existe uma única estrutura organizacional que se aplique universalmente” (Chamiça, Lopes, & Ribeiro, 2023), na verdade, para cada situação em particular poderá ser seguida uma melhor estrutura.

De acordo com Mintzberg, a formalização do comportamento na organização pode processar-se pelo trabalho, pela organização do trabalho, pelas regras e pela estrutura (Bilhim, 1996, p. 126). No âmbito do trabalho, verificamos que na estrutura a formalização define com quem se deve comunicar na rede estabelecida na organização.

Nas organizações as dependências das estruturas entre si ou do ambiente externo correspondem a uma forma de funcionamento organizacional. Nenhuma organização é totalmente independente, seja externa ou internamente dependerá sempre de alguém, ou de alguma atividade, para que o seu desenvolvimento ocorra. Para o funcionamento ou até mesmo para a sua sobrevivência, as organizações são tanto mais vulneráveis quanto maior é a sua dependência de diferentes tipos de recursos tidos como imprescindíveis (Caetano, Neves, & Ferreira, 2020, p. 60).

2.3 Disfunções e patologias

Souza, C. (1980), entende que “as organizações têm produzido disfunções, mitos, rituais processualísticos e burocráticos, bem como contribuído para a alienação e outros efeitos desestruturantes sobre os seus membros: instala-se assim um intenso processo de deterioração” (Souza C. , 1980, p. 53).

Argyris (1966, 1970), aborda a tendência à formação de um ciclo vicioso, onde o sistema organizacional ineficaz, o comportamento disfuncional e os problemas se relacionam numa influência infinita (Souza C. , 1980, p. 54). O anexo B apresenta o mencionado ciclo destrutivo das organizações, que quando existente “põe em risco a própria sobrevivência” (Souza C. , 1980, p. 53).

A estrutura deve obedecer à definição de princípios básicos entre “a autoridade, unidade de comando, diferenciação, delegação e responsabilidade” (Martins, 2005, p. 1), que não o fazendo resvala mediante a “urgência de soluções rápidas que respondam a situações críticas (...) e influam de maneira intensa na operação da estrutura, mesmo não aparecendo no organograma” (Junior & Sousa, 2016, p. 304).

Na sua essência, as estruturas formais projetam “planear; organizar; dirigir e controlar” (Junior & Sousa, 2016, p. 304), contudo de acordo com Vasconcellos (1989) e Oliveira (2006) são “vários os condicionantes que concorrem para inviabilizar a premissa de que as organizações operam apenas por meio de estrutura formal” (Junior & Sousa, 2016, p. 304).

Constatando que “é praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações” (Junior & Sousa, 2016, p. 304), consideramos, no entanto, que o que é essencial deverá estar definido e ser aplicável não ficando sujeitas ao “impacto das personalidades dos atores sobre as funções que lhes foram destinadas” (Junior & Sousa, 2016, p. 305).

É “na estrutura que se definem atividades, recursos para a execução, pessoas para as atividades” (Junior & Sousa, 2016, p. 302)

A atividade da FDUEP/PRT é a que está legalmente definida e atribuída à UEP; os recursos são iguais aos da UEP; os recursos para a execução das missões são os da UEP, e as missões compreendem uma área geográfica significativa, nos comandos territoriais conforme o despacho n.º 3402/2021 de 23 de março.

As disfunções “são «patologias» ou «doenças» que muito contribuem para o processo de deterioração de grande número de organizações” (Souza C. , 1980, p. 54) e

localizam-se nos “objetivos, estrutura, subsistemas comportamental e tecnológico e no relacionamento entre a organização e seu meio ambiente” (Souza C. , 1980, p. 54).

Pela visão e perspectiva (referida anteriormente) aprofundamos e interligamos os exemplos de disfunções definidas por Souza C. (1980, p. 54-57) com as que verificamos na FDUEP/PRT.

2.3.1 A ambiguidade de posicionamento na estrutura

Na estrutura, recuperamos o “alto grau de ambiguidade” (Souza C. , 1980, p. 55) na definição de papéis, responsabilidades, como também no posicionamento estrutural na organização. Se, por um lado, a força é destacada da UEP, por outro lado, a sua dependência do COMETPOR contribui, na prática, para “a falta de definição clara de papéis” (Souza C. , 1980, p. 55).

A estrutura atual (dupla dependência) transporta-se desde o tempo do destacamento do CI, já se encontrando previsto na lei orgânica da PSP de 1994 - decreto-lei n.º 321/94 de 29 de dezembro, art.º 47.º n.º 2. Este princípio manteve-se sem qualquer alteração, e sem ser percebido como um processo contínuo, mantendo-se demasiada confiança “nos organogramas, nos manuais de classificações e descrição de cargos e nos manuais de normas e procedimentos” (Souza C. , 1980, p. 55).

Neste âmbito, Powell & DiMaggio (1991), Meyer & Rowan (1991) e Pfeffer & Salancik (1998), sustentam que “o desenho da estrutura é altamente sujeito a mimetismo e conformação a padrões consagrados” (Martins, 2005, p. 2), e assim abalizados, mantendo “uma função simbólica (sinalizar, aparentar fazer sentido para os integrantes)” (Martins, 2005, p. 2).

Atente-se o facto de ainda estar estabelecida a orgânica, funcionamento e constituição das FDUEP conjecturada em 2010 pelo despacho DN/SN/2010 de 23 de março, apesar de, na prática, terem transcorrido catorze anos e diversas alterações à orgânica e funções ali plasmadas (como é exemplo o despacho n.º 26/GDN/2022 de 15 de novembro de 2022, que cria o 5.º subgrupo do CI na FDUEP/PRT).

O organograma do COMETPOR, que integra o despacho n.º 20/GDN/2009 de 15 de dezembro, contempla o «destacamento da UEP» como uma das subunidades do comando territorial, contudo, em 12 de março de 2024, em apresentação ao CDEP na UEP, a FDUEP/PRT surge representada de forma idêntica naquela unidade.

Esta ambiguidade quanto ao posicionamento estrutural é, para nós, uma disfunção que coloca interrogações práticas “quanto à autoridade (...) e indefinição de papéis e responsabilidades” (Souza C. , 1980, p. 55).

A dependência, na linha da ambiguidade, apresenta-se igualmente como uma disfunção na FDUEP/PRT.

2.3.2 Dependências

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978) o modelo da dependência de recursos estabelece que “as subunidades mais capazes de resolver os problemas mais críticos adquirem poder” (Bilhim, 1996, p. 62), ou seja, o poder está em quem detém o recurso. Esta conceção também se aplica “ao interior da organização, pois os recursos prestados por certos membros, poderão ser mais importantes e estratégicos do que os fornecidos por outros membros” (Bilhim, 1996, p. 110).

Neste sentido, e apesar das dependências definidas para a FDUEP/PRT, onde estão os recursos que as satisfazem?

Se abordarmos os recursos para a atividade, para o cumprimento das atribuições definidas na lei e “indispensáveis à sobrevivência organizacional” (Rocha, Moura, & Reis, 2011, p. 37), podemos dividi-los em humanos e materiais.

Os recursos humanos estão na UEP e dela depende a FDUEP/PRT. Os polícias da UEP, independentemente da sua colocação, estão abrangidos pelo despacho DN/SN/2010 de 23 de março – regime de recrutamento, colocação e prestação de serviço na Unidade Especial de Polícia da PSP (art.º1º).

O pessoal da UEP é recrutado “de entre o pessoal policial da PSP na situação de activo” (art.º 3.º, n.º 1 do despacho DN/SN/2010 de 23 de março) e destina-se a formar todo o pessoal que integra as subunidades operacionais da UEP ou as FDUEP.

O diretor nacional pode definir por despacho “a suspensão temporária do destacamento de qualquer SO/UEP, por motivos excepcionais de gestão operacional ou de recursos humanos” (alínea b) do n.º 11 do despacho n.º 3402/2021 de 23 de março), o que pode afetar sobremaneira a capacidade operacional das FDUEP e por consequência a unidade territorial onde esta esteja sediada.

As dependências estão definidas no despacho MAI n.º 3402/2021 de 23 de março, e estabelece que a FDUEP/PRT depende do COMETPOR, para efeitos

operacionais, logísticos e administrativos, e da UEP para efeitos de uniformização de procedimentos táticos, técnicos e certificação física e técnica.

Assim, analisamos as dependências e a sua realização prática.

Englobamos os recursos materiais, necessários à atividade da FDUEP/PRT, na dependência logística definida na lei, ou seja, no COMETPOR. Para Ballou (1999) a logística é o processo de planeamento de fluxo de materiais, visando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade do serviço (Paura, 2011, p. 13). O *Webster's New Encyclopedic Dictionary* define logística como “ramo da ciência militar relacionado com a aquisição, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações” (Ballou, 2004, p. 4, tradução nossa).

Estando a dependência definida, verificamos que, na prática, ela não é cumprida porque quem tem a responsabilidade não possui os meios necessários para cumprir esse desiderato. Como exemplo, vejamos algumas situações (disfunções), que a necessidade prática direciona a satisfação da necessidade para a UEP:

- CI, as viaturas táticas de intervenção; os equipamentos de proteção individual; armamento específico;
- CSP, as viaturas de segurança pessoal e proteção de testemunhas; equipamento tático de proteção individual;
- CIEXSS, as viaturas de inativação e segurança em subsolo; equipamento técnico de proteção e intervenção em inativação, subsolo e NRBQ;
- GOC, as viaturas de transporte de canídeos; equipamento de proteção e treino nas diversas vertentes (incluindo trelas e outro material diário); alimentação para os canídeos;

Assim, apesar da dependência definida, todo o material e equipamento essencial para o cumprimento das atribuições da FDUEP/PRT é fornecido pela UEP, sendo até mesmo, elaborados mapas mensais de material e viaturas para seu controlo.

Questiona-se assim qual o papel do COMETPOR nesta dependência? O comando, atua de forma rotineira (definição nossa) para suprir as necessidades da FDUEP/PRT, como é o caso de cedência e manutenção de instalações, manutenção de viaturas, e fornecimento de material básico para assegurar o funcionamento diário.

Para Chiavenato, administrar significa tratar “do planeamento, da organização, da direção e do controlo de todas as atividades da organização” (Chiavenato I. , 1983, p.

3). Assim, na dependência para efeitos administrativos, cabe ao COMETPOR garantir que a gestão e coordenação do pessoal e da atividade é feita em conformidade com as políticas e procedimentos definidos.

Neste âmbito, na prática, o COMETPOR atua, como já designado para a logística, nas situações rotineiras, e para o “dia a dia”. A ação do COMETPOR na gestão do pessoal da FDUEP/PRT está limitada por duas condições principais, em primeiro plano pelo facto do pessoal da FDUEP/PRT desempenhar as suas funções em regime de exclusividade (n.º 9 do despacho do MAI n.º 3402/2021 de 23 de março), em segundo plano pelo facto de ao pessoal da FDUEP/PRT se aplicar o regime geral de prestação de serviço na UEP (art.º 12.º do despacho DN/SN/2010 de 23 de março) que estabelece a prestação de serviço em comissão de serviço cuja prorrogação é autorizada pelo comandante da UEP.

A ação do COMETPOR, para efeitos de dependência administrativa está assim limitada ao essencial, relevando neste ponto a competência disciplinar que se mantém no comando.

A NEP DN/AUOOS/DO/01/16 de 15 de dezembro de 2011 define as regras de acionamento e empenhamento da UEP e das FDUEP em atividade operacional. Apesar de para efeitos operacionais a FDUEP/PRT depender do COMETPOR, a NEP em referência estipula que esta dependência é também ela, em semelhança das anteriores, dividida em situações rotineiras e situações inopinadas e planeadas.

Para além da distinção para o acionamento, há a considerar a abrangência geográfica da FDUEP/PRT, que separa, para o empenhamento de meios, os comandos territoriais em que estão sediadas as FDUEP e os comandos que são abarcados pela sua cobertura territorial.

Assim, para o reforço no COMETPOR, em situação rotineira os meios podem ser empregues sem qualquer formalismo. Nas situações inopinadas e planeadas, para a sua área territorial, aciona diretamente, mas informa com a brevidade possível o departamento de operações da DN para apreciação e sancionamento do emprego de meios.

Nos reforços a comandos territoriais, que não o COMETPOR, que estejam abrangidos pela “cobertura territorial” definida para a FDUEP/PRT (NEP DN/AUOOS/DO/01/16 de 15 de dezembro de 2011), nas situações rotineiras, o

acionamento em reforço é solicitado anualmente ao departamento de operações da DN, que avalia a pertinência da missão no âmbito do pedido e autoriza.

Nas situações planeadas, os comandos territoriais solicitam o empenhamento operacional ao departamento de operações da DN, que verifica junto do COMETPOR a capacidade e disponibilidade operacional da FDUEP/PRT (disponibilidade é avaliada consoante a missão, tendo em consideração que o reforço tático prefere ao reforço numérico, conforme despacho n.º 2/GDN/2008 de 07 de fevereiro).

Para as situações inopinadas, se o comando territorial conseguir aferir que quem tem a “cobertura territorial” é a FDUEP/PRT e que esta tem a valência adequada, requer apoio imediato ao COMETPOR e diligencia junto do departamento de operações da DN a obtenção da devida autorização e, após confirmação, aciona o emprego dos meios. Em caso de manifesta necessidade, o contacto deve ser direto com o diretor do departamento de operações da DN ou com o Diretor Nacional- Adjunto da Unidade Orgânica de Operações e Segurança, que, autorizando ou recusando, dá conhecimento à FDUEP/PRT.

Estando as regras de acionamento da UEP e das FDUEP definidas na NEP, podemos verificar que apesar da dependência definida para efeitos operacionais, resulta como não preenchida na sua totalidade, considerando que a autonomia somente é total em situações rotineiras no COMETPOR. Nas restantes situações existe essencialmente a responsabilidade de fazer fluir a comunicação entre quem solicita e o recurso a utilizar.

Apesar do que define a NEP, a prática revela, no entanto, que mesmo a autonomia total para o emprego dos meios em situações rotineiras está limitada pela especialidade e pela exclusividade de funções a que alude o despacho n.º 3402/2021 de 23 de março.

Vejamos, a título de exemplo, o que a prática dita em relação a cada subunidade operacional da FDUEP/PRT:

- CI, é cumprida a NEP do acionamento dos meios, contudo, situações existiram em que por situações planeadas mais relevantes na área geográfica de atuação da FDUEP/PRT, o COMETPOR ficou sem qualquer meio no comando por decisão da DN, mantendo a premissa de que o reforço tático prefere ao reforço numérico;

- CSP, o COMETPOR somente faz fluir a comunicação, ou solicitações que são atribuídas pela DN ou pela UEP, considerando a especialidade e atribuição exclusiva da PSP “garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas

entidades nacionais ou estrangeiras, bem como de outros cidadãos, quando sujeitos a situação de ameaça relevante” (alínea c. do art.º 3.º, n.º 3 da LOPSP), não se aplica o acionamento em situações rotineiras;

- CIESS, é aplicado o previsto na NEP para situações rotineiras;
- GOC, a NEP aplica-se nas situações rotineiras, com as regras do CI quanto ao empenhamento tático preferir ao numérico.

Uma força policial como a FDUEP/PRT, que inclui subunidades operacionais com especialidade de atuação definida, necessita de formação e de ter padronizados procedimentos e técnicas. Assim, para efeitos de uniformização de procedimentos táticos, técnicos e de certificação física e técnica, a FDUEP/PRT depende da UEP.

Esta dependência é exercida sem qualquer disfunção.

Em suma, consideramos que, entre o que está definido e o que, na prática se realiza, não tem conexão e que as dependências atribuídas ao COMETPOR, procuram, pela proximidade, forçar enquadramento estrutural, criando um patamar de subordinação sem que o mesmo possa ser efetuado de forma integral.

3. Os questionários

Os questionários foram autorizados pelo Sr. Diretor da Unidade Orgânica de Recursos Humanos. Realizaram-se recorrendo a perguntas abertas, no *Google Forms*, cujo link foi remetido por *email*.

Optou-se por manter o anonimato nas respostas, para dar mais liberdade ao responder, mas igualmente para não influenciar de qualquer modo o investigador.

3.1. Objetivo

Os questionários, para além de pretenderem complementar a exploração e observação, visaram do mesmo modo recolher informação e verificar “se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 287).

Os destinatários dos questionários foram escolhidos por serem “pessoas que, pela posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 91). Dessa forma, foram realizados aos Senhores Comandantes da UEP e do COMETPOR no período compreendido entre 2010 e 2022. A definição do período fez-se em razão das pessoas que ocuparam essa função já não terem qualquer posição que se relacione diretamente com a FDUEP/PRT.

3.2. Análise de respostas

A análise das respostas obtidas pelo questionário, (conforme apêndices n.º 1 e 2) são contributos importantes para a resposta à pergunta de partida assim como às hipóteses levantadas. Assim, analisamos o conteúdo das respostas:

3.2.1. Análise de conteúdo – Questão n.º 1

A questão: “Que importância atribui à existência da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia (FDUEP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)” (apêndice n.º 1 – tabela A) procurou saber, do ponto de vista de comando estratégico (considerando o posto e funções dos respondentes), se a distribuição geográfica das forças da UEP nos comandos constitui uma mais-valia.

As respostas (apêndice n.º 2 – tabela A) são todas positivas e destacam a importância da existência das valências operacionais da UEP no COMETPOR. Numa

das respostas (respondente n.º 3) destaca-se a não concordância do destacamento do GOE e que esta subunidade operacional deve manter-se exclusivamente na sede.

3.2.2. Análise de conteúdo – Questão n.º 2

A questão: “Considera adequadas as dependências definidas para a FDUEP?” averiguou se as dependências logística, administrativa e operacional plasmadas na LOPSP são, na visão dos respondentes, apropriadas e oportunas.

Verifica-se divergência de opiniões sobre a adequação das dependências definidas. Algumas respostas defendem o modelo atual como adequado, enquanto outras sugerem a necessidade de ajuste ou rejeição da estrutura atual. As respostas n.º 1 e 5 não consideram adequadas as dependências, enquanto as respostas n.ºs 2 e 4 entendem que as dependências são adequadas. A resposta n.º 3 apresenta uma visão equilibrada, com vantagens e desvantagens, defendendo que as FDUEP do Porto e Faro podiam ter maior dependência da UEP. Esclarece ainda que a personalidade dos comandantes e chefes de área operacional, tanto do comando territorial quanto da UEP, tem mais influência nas dependências que o modelo formal.

3.2.3. Análise de conteúdo – Questão n.º 3

A questão “Considera que o princípio da unidade de comando, que esteve na base da criação da UEP, é afetado pela dependência que a FDUEP tem do COMETPOR?”, encontra equilíbrio nas respostas. Por um lado, as respostas n.ºs 1 e 5 afirmam que a unidade de comando é afetada pelas dependências, por outro, as respostas n.ºs 2, 3, e 4 negam que a unidade de comando seja afetada pelas dependências uma vez que a dependência é mais administrativa e que a unidade de comando permanece intacta. No caso da resposta n.º 3, a afirmação de não interferência vai mais longe e defende que enquanto se mantiver o alinhamento entre a FDUEP e UEP, quanto à uniformização de procedimentos técnicos, a unidade de comando não é afetada.

3.2.4. Análise de conteúdo – Questão n.º 4

Quanto à questão: “Considera que o comando territorial tem os recursos adequados para fazer face às dependências definidas?”, as respostas divergem e focam-

se na falta de recursos específicos e na importância de alocar os recursos de forma correta para cumprir as dependências.

As respostas n.ºs 1 e 2 indicam a insuficiência de recursos, indicando a resposta n.º 2, que no caso das viaturas, é um problema geral da PSP. As respostas n.ºs 3 e 5 afirmam que é essencial a alocação correta dos recursos e que esta é uma condição para o cumprimento das dependências, acrescentando a resposta n.º 5 que a dependência híbrida é benéfica para a FDUEP no que diz respeito a logística “pesada”.

A resposta n.º 4 afirma que os recursos do comando, não são os ideais, mas são suficientes.

3.2.5. Análise de conteúdo – Questão n.º 5

À questão: “Considera ser possível o COMETPOR estabelecer objetivos operacionais para a FDUEP considerando a sua abrangência operacional geográfica?”, as respostas variam entre a impossibilidade, a viabilidade condicionada e a necessidade de coordenação entre o COMETPOR e a UEP.

As respostas n.ºs 1, 2 e 4 destacam a importância do papel da UEP na definição dos objetivos operacionais. A resposta n.º 3 reconhece a possibilidade do COMETPOR definir objetivos, mas estabelece limitações. A resposta n.º 5 admite ser viável a definição dos objetivos, mas prevê a necessidade do COMETPOR ter competências plenas.

3.2.6. Análise de conteúdo – Questão n.º 6

Da análise de conteúdo à questão: “Qual entende ser a subunidade da FDUEP que, na prática, menos depende operacionalmente do COMETPOR?”, verificamos em termos gerais que o CSP é a mais consensual como subunidade com menos dependência, seguido do CIEXSS, considerando a sua elevada independência pela missão que prossegue.

Da resposta é ainda possível perceber que o CI e o GOC não são mencionados, em razão da missão que cada um prossegue que inclui reforços rotineiros.

3.2.7. Análise de conteúdo – Questão n.º 7

À questão: “Atendendo ao facto da FDUEP depender de recursos (humanos, materiais e técnicos) da UEP, considera a possibilidade de também o COMETPOR ter

relação de dependência da UEP?”, a maioria das respostas rejeita esta possibilidade, contudo há reconhecimento que a eventual falta destes recursos na FDUEP, podem afetar indiretamente o COMETPOR.

As respostas n.º 1, 3 e 5 desaprovam a ideia. A resposta n.º 2 sugere relação de dependência mútua e admite que se a FDUEP estiver deficitária a qualquer nível, existirá impacto na operacionalidade do COMETPOR. A resposta n.º 4 admite que a dependência destes recursos pode afetar o COMETPOR.

3.2.8. Análise de conteúdo – Questão n.º 8

Na análise à questão: “Considera que a FDUEP deveria estar posicionada na estrutura do COMETPOR ou da UEP?”, a maioria das respostas posiciona a FDUEP na estrutura da UEP.

As respostas n.º 1, 2 e 3 sugerem que a FDUEP deve estar posicionada na UEP. A resposta n.º 4 aprova a manutenção da solução em vigor. A resposta n.º 5, admite as duas possibilidades, no entanto, sugere que se ficar posicionada na estrutura da UEP deveria esta assumir todas as responsabilidades.

3.2.9. Análise de conteúdo – Questão n.º 9

Na análise à questão: “Observando o modelo estrutural atual, as dependências definidas e as subunidades existentes e previstas (incluindo o Grupo de Operações Especiais) consideraria alguma alteração à organização e funcionamento da FDUEP?” verifica-se divisão nas respostas, por um lado, é defendido o modelo atual, por outro, é sugerida alteração quanto à integração da FDUEP como subunidade da UEP.

As respostas n.º 2 e 4 não assinalam qualquer necessidade de alteração. As respostas n.º 1, 3 e 5 preconizam alterações ao modelo: a FDUEP pertencer à UEP; não destacar o Grupo de Operações Especiais e a possibilidade de emprego dos meios da FDUEP em situações rotineiras de policiamento.

4. Conclusões

4.1. Reflexão ao cumprimento de hipóteses e objetivos

Formular hipóteses, tornou possível ao investigador limitar a investigação e, a cada momento, regressar ao tema, evitando “ir «demasiado longe» no plano teórico” (Quivy & Campenhoudt, 2023, p. 153). Assim, suportado pelo estudo de caso e análise dos questionários verificamos as hipóteses formuladas:

Hipótese A: A dependência da FDUEP/PRT em termos logísticos, operacionais e administrativos do COMETPOR é adequada ao seu funcionamento?

A análise de conteúdo à questão n.º 2 e a constatação do estudo de caso, entendemos a necessidade de ajustar as dependências, considerando que não se cumprem na sua plenitude, o que burocratiza o funcionamento da FDUEP.

Consideramos que a hipótese não é validada.

Hipótese B: O COMETPOR consegue, na prática, satisfazer as necessidades que advêm das dependências definidas para a FDUEP/PRT?

Alicerçado na análise de conteúdo à questão n.º 4 bem como no descritivo do estudo de caso, evidencia-se incapacidade para, na prática, e em toda a sua plenitude atender às necessidades que resultam das dependências, sendo mais saliente quanto a recursos técnicos, bem como na definição de serviço de cariz operacional (para além do rotineiro).

Desta forma, a hipótese não se cumpre.

Hipótese C: A dependência deveria ser repartida entre a UEP e o COMETPOR, com definição clara de responsabilidade por área?

Consideramos a hipótese validada, considerando a prática que já se vai adotando à margem do que está estipulado.

Em rigor, estabelecer a definição clara de responsabilidades nas dependências, evita a sujeição à personalidade de comandantes e chefes de área operacional da UEP e COMETPOR (análise à resposta n.º 2) para decisão, bem como aguardar pela partilha de recursos que, pelo argumento de serem escassos, não sucede.

Hipótese D: Deveria a FDUEP/PRT estar posicionada na estrutura da UEP?

Hipótese E: A unidade de comando é afetada pela dependência que a FDUEP/PRT tem do COMETPOR?

As hipóteses D e E revelam-se pertinentes, e permite verificação conjunta pela ligação que se estabelece por si mesma. Considerando que é a UEP que possui os

recursos essenciais à sua “especialidade” o posicionamento na estrutura da UEP como subunidade permitiria o comando único, e cuja definição foi objetivo na criação da UEP.

Na análise de conteúdo às questões n.º 2, 3, 7 e 8 assim como o descritivo do estudo de caso, consideramos não poderem ser validadas as hipóteses na sua totalidade, mas deverão servir como reflexão para que a FDUEP/PRT seja mais próximo da UEP e eventualmente, conforme referido na resposta n.º 1 à questão n.º 7, admitir um modelo paralelo ao modelo da UEP com o COMETLIS, salvaguardando questões primárias de logística.

4.2. A resposta à pergunta de partida - reflexões

Os objetivos do estudo visaram conhecer a FDUEP/PRT, a evolução das unidades especiais até à atualidade, avaliar o seu funcionamento e identificar as disfunções no seu modelo. No estudo de caso os objetivos foram atingidos, alicerçando-se na literatura e descrição objetiva, mas também nas respostas aos questionários que apontam no sentido do estudo.

A pergunta de partida: *“Em que medida o modelo organizacional da FDUEP/PRT é adequado para que o seu funcionamento seja eficiente, considerando a discordância entre a prática e a definição normativa e legal”*, estabeleceu o caminho, na procura da resposta, que surge, do estudo.

Efetivamente, o funcionamento eficiente é determinado pela capacidade que a FDUEP/PRT tem, para cumprir as suas atribuições, em tempo, com os recursos que dispõe, mantendo qualidade de atuação.

É evidente que as disfunções provocadas pelo modelo, afetam o funcionamento da FDUEP/PRT pela falta de recursos que determinam a necessidade de avaliação das solicitações. Percebendo que não existe a capacidade para ter, em pleno, um desempenho de qualidade, seja em missões de segurança pessoal, de cariz eminentemente tático ou na necessidade de veículos aéreos não tripulados, a resposta terá de ser da UEP, que, enquanto unidade sede, possui os recursos.

As disfunções enunciadas exigem resolução, o caminho deverá passar pela fundamentação e apresentação deste estudo, abre-se assim caminho para que outros estudos possam ser elaborados, bem como adoção de soluções normativas que se

aproximem mais da prática e não exijam soluções criativas, nem dependam da personalidade de quem exerça funções de comando na UEP ou no COMETPOR.

4.3. Propostas para o futuro

Com a conclusão deste trabalho, é evidente que existem problemas por resolver quanto ao modelo adotado para a FDUEP/PRT. Torna-se importante, neste ponto, e com a informação do estudo, apontar caminhos a seguir, com propostas de resolução.

Assim, sugerimos:

- A alteração ao despacho do Diretor Nacional de 23 de março de 2010, publicado na ordem de serviço da Direção Nacional n.º 70, II parte de 23 de abril de 2010 – Orgânica da UEP, regime de recrutamento, colocação e prestação de serviço na Unidade Especial de Polícia e constituição das forças destacadas da UEP, que se encontra desatualizado.

Consolidar no despacho o efetivo atual da FDUEP/PRT, que se alterou por despachos avulsos ou colocações que nunca foram consideradas, partindo da situação atual. Prever a estrutura das forças destacadas os serviços de apoio, considerando a sua equiparação a divisão metropolitana e que necessita de recursos para cumprir essa função, que o comando não afeta a esse serviço, apesar de previsto neste mesmo despacho.

- Prever a eventual alteração ao despacho n.º 3402/2021 de 30 de março, ajustando as dependências, designando-as como de apoio para efeitos administrativos, logísticos e operacionais que assegurem o funcionamento diário e rotineiro, e as restantes garantidas pela UEP.

Igualmente, definir que o controlo operacional é da UEP em situações planeadas e inopinadas, e assim garantir que exista alinhamento para o cumprimento de missões especializadas entre a FDUEP e a UEP.

Alterar a equiparação das FDUEP às estruturas da UEP e não às estruturas dos comandos territoriais.

- Calcular alteração à portaria n.º 434/2008 de 18 de junho, alterada pela portaria 379-C/2023 de 17 de novembro, incluindo, as FDUEP na estrutura da PSP, e em específico da UEP.

Bibliografia

- Alves, A. C. (2013). *Emergência de uma sociologia da polícia*. Lisboa: Edição da Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Alves, F. N., Rodrigues, C., & Santos, C. (2016). *Manual de técnicas de manutenção/reposição da Ordem Pública*. Subunidade Operacional do Corpo de Intervenção.
- Argyris, C. (1970). *Invention theory and method - a behavioral science view*. USA: Addison- Wesley.
- Ballou, R. (2004). *Logística - administración de la cadena de suministro (quinta edición)*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Bataglia, W., Franklin, M., & Caldeira, A. (2005). Uma proposta de taxonomia para as teorias sobre o ambiente externo das organizações e as perspectivas estratégicas. *SIMPOI*. São Paulo.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional - estruturas e pessoas*. ISCSP.
- Blau, P., & Scott, W. (1962). *Formal Organizations: a comparative approach*. Chandler.
- Britchell, J. (1998). Defining dependence. *The british journal of medical psychology*.
- Caetano, A., Neves, J., & Ferreira, J. (2020). *Psicossociologia das organizações - fundamentos e aplicações*. Sílabo.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2023). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Carter, D. (2005). Brief history of law enforcement intelligence: past practice and recommendations for change. *Trends in organized crime*, pp. 51-62.
- Cerezales, D. (2006). Técnica, política y el dilema del orden publico en el Portugal contemporaneo (1851-1974). *Lei e Ordem. Justiça Penal , criminalidade e polícia. Séculos XIX - XX*.

- Chamiça, C. (Novembro de 2022). Estruturas organizacionais, análise comparativa e a necessidade da sua existência. (<https://www.researchgate.net/publication/365838722>, Ed.)
- Chamiça, C., Lopes, S., & Ribeiro, P. (2023). *Estruturas organizacionais, análise comparativa e necessidade da sua existência*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. Brasil: McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Edição ed.). Editora Manole.
- Child, J. (1972). Organizational structure, Environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 1-22.
- Clemente, P. (1996). *Da polícia de ordem pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cunha, M., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das Organizações e da Gestão - uma perspetiva histórica*. Lisboa: Sílabo.
- Decreto n.º 43080/1960 - cria uma companhia móvel da PSP na província ultramarina de Angola (Decreto do governo n.º 166, Série I, 19 de Julho de 1960).
- Decreto-lei n.º 131/77 - Cria uma unidade do Comando Geral da PSP designada por Corpo de Intervenção, Decreto-lei n.º 131/77 (Diário da República, 1ª série - n.º 80 05 de Abril de 1977).
- Decreto-lei n.º 151/85 de 09 de Maio - Aprova o estatuto da Polícia de Segurança Pública (revogado), Diário da República n.º 106/1985 de 09 de Maio (09 de Maio de 1985).
- Decreto-lei n.º 321/94 de 29 de Dezembro - Aprova a Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública (revogado), Diário da República n.º 300/1994, série I-A de 29DEZ1994, Ministério da Administração Interna.
- Decreto-lei n.º 42908/1960 - Aumento o pessoal no quadro da PSP (Diário do Governo n.º 82/1960, Série I 08 de Abril de 1960).

Despacho n.º 3402/2021 de 23 de Março do MAI - Determinação do reforço de capacidade operacional das forças destacadas da UEP, Diário da República n.º 62/2021, Série II de 30 de março de 2021 (2021).

Despacho do Diretor Nacional da PSP - Orgânica da UEP, regime de recrutamento, colocação e prestação de serviço na UEP, constituição das forças destacadas da UEP, Ordem de Serviço n.º 70, II parte, da Direção Nacional da PSP (23 de Março de 2010).

Despacho n.º 10785/2004 de 31 de Maio de 2004 - mapa de dotação do pessoal com funções policiais da PSP, Diário da República n.º 127/2004, série II de 31 de Maio de 2004.

Despacho n.º 14/GCG/1998 de 17 dezembro - cria o destacamento do CI no Porto, Gabinete do Comandante Geral da PSP.

Despacho n.º 16677/98 de 23 de setembro - dotação do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (revogado), Diário da República n.º 220/1998, Serie II de 23 de Setembro de 1998.

Despacho n.º 3402/2021 de 23 de Março - Determinação do reforço operacional das forças destacadas da Unidade Especial de Polícia, Despacho n.º 3402/2021 de 23 de Março (Diário da República n.º 62, 2ª série 30 de março de 2021).

Drees, J., & Heugens, P. (2012). Synthetising and extending resources dependence theory. *Journal of management*.

Duque, R., Noivo, D., & Silva, T. d. (2016). *Segurança Contemporânea*. Lisboa: Pactor.

Durante, A., Rezende, J., & Souza, V. (2024). *Escrita de pesquisa qualitativa - um panorama sobre o processo de autoria*. Bagai.

Farinha, L. P. (2013). *Operações Especiais na PSP*. Lisboa: ISCPSI.

Feng, M., Ren, J., Li, X., & Hussain, A. (2019). *Researchgate*. Obtido em 24 de Março de 2024, de Web site de researchgate.net: <http://www.researchgate.net/publication/334617796>

- Gonçalves, S., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Revista da sociedade de psicologia de rio grande do sul*.
- Junior, A., & Sousa, J. (Dezembro de 2016). Estrutura organizacional: considerações à modelagem organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, pp. 294-318.
- Khoury, K. (2019). *Liderança é uma questão de atitude* (4ª edição ed.). São Paulo: Senac.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008). *Administração - Principios e tendências* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Lagoa, R. (1994). *Avaliação de desempenho em organizações com estrutura divisional*. Porto.
- Lei n.º 53/2007 - Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública, Lei n.º 53/2007 (Diário da República, 1.ª série — N.º 168 31 de Agosto de 2007).
- Lima, A., Inneco, D., Moreno, D., Itami, C., Giovanni, J., & Souza, R. (2017). Diagnostico organizacional e as contribuições da psicologia do trabalho. *Universidade estadual de Maringá, Brasil*.
- Lins, S. (2007). Dimensões básicas de análise das organizações. *Revista da Administração da Unimep*, pp. 50-67.
- Marietto, M. (abril de 2019). *Administradores.com.br*. Obtido em Junho de 2024, de Website administradores . com . br : <https://administradores.com.br/artigos/patologia-organizacional-como-prevenir-riscos-estrategicos>
- Marques, M. P. (2023). *O futuro em aberto- pensar portugal*. Lisboa: Âncora.
- Martins, H. (2005). *Uma metodologia de modelagem de estrutura organizacional*. Brasília - Brasil: ENAP.
- Moura, D. (2017). *Estrutura de um gabinete de segurança militar*. Instituto universitário militar.
- Oliveira, J. F. (2000). *A manutenção da ordem pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

- Oliveira, U. R., & Rodriguez, M. V. (2004). *abepro.org.br*. Obtido em 2024, de https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf
- OTAN. (21 de junho de 2017). <https://www.nato.int/logistics>. Obtido em 07 de junho de 2024, de <https://www.nato.int>:
https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_61741.htm?selectedLocale=en
- Pandey, S. (2022). Organizational learning diagnostics: some new developments. *Mundra institute os communications, India*.
- Pasieczny, J., & Glinka, B. (2016). Organizational dysfunctions: sources and areas. *Entrepreneurial business and economics review*, pp. 213-223.
- Paura, G. (2011). *Fundamentos da logística*. Brasil: Instituto Federal de Educação e Ciência - Paraná.
- Pedro, R. P. (2010). *Características relevantes nos grupo de trabalho - caso das equipas de intervenção rápida na Polícia de Segurança Pública*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books.
- Ponte, C. A. (2016). *A imagem da atividade do Corpo de Intervenção da PSP em manifestações políticas transmitidas pela imprensa escrita entre 2011 e 2013*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança interna.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1968). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2023). *Manual de investigação em ciências sociais*. gradiva.
- Rezende, V. L. (s.d.). Liderança e gestão de equipas - documentação de apoio. *Faculdade de Engenharia, Unidade de orientação e educação*.
- Robles, D. (1997). *La sociedad policial - Poder, trabajo y cultura en una organizacion local de policia*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Rocha, J., Moura, F., & Reis, G. (2011). Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de governança corporativa de importantes tomadores de decisão. *R. Cont. Ufba*, 31-44.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica* (3ª Edição ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schmalz, S., Ludwig, C., & Webster, e. (2019). Power resources and global capitalism. *Global labour journal*.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York.
- Souza, B., & Fell, A. (2012). Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *Navus - revista de gestão e tecnologia*.
- Souza, C. (Junho de 1980). Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções. *Revista da Administração de Empresas- Rio de Janeiro*, pp. 53-58.
- Sroka, W., & Cygler, J. (2014). Pathologies in inter-organizational networks. *ECE - 2014*. Republica Checa.
- SSI. (01 de Março de 2024). *Sistema de Segurança Interna*. Obtido de <https://www.puc-spoc.pt/uo/pol>
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das organizações*. McGraw Hill.
- Tomaz, C. F. (2017). *Liderança Funcional e a Eficácia das Equipas*. Alfeite: Escola Naval.
- Yanagida, M. (1998). Finding your theme. *Current biology*.
- Yazan, B. (2016). Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriame Stake. *Meta: Avaliação*, pp. 149-182.
- Zanoni, A. (2020). A produção científica em tempos de incerteza . *Revista do Lhiste, Porto Alegre*, pp. 26-41.

Zorrinho, C., Serrano, A., & Lacerda, P. (2007). *Gerir em complexidade - um novo paradigma da gestão*. Lisboa: Sílabo.

APÊNDICES

Apêndice n.º 1

Questões por email na plataforma *Google Forms* pelo *link*:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSceiU_pXO0Q0WCOxDmZMS9XG9jYCj03cW6KWDEE-hkQEIXPJw/viewform?usp=sf_link

Tabela A:

Questão n.º 1	Que importância atribui à existência da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia (FDUEP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)?
Questão n.º 2	Considera adequadas as dependências definidas para a FDUEP?
Questão n.º 3	Considera que o princípio da unidade de comando, que esteve na base da criação da UEP, é afetado pela dependência que a FDUEP tem do COMETPOR?
Questão n.º 4	Considera que o comando territorial tem os recursos adequados para fazer face às dependências definidas?
Questão n.º 5	Considera ser possível o COMETPOR estabelecer objetivos operacionais para a FDUEP considerando a sua abrangência operacional geográfica?
Questão n.º 6	Qual entende ser a subunidade da FDUEP que, na prática, menos depende operacionalmente do COMETPOR?
Questão n.º 7	Atendendo ao facto da UEP depender de recursos (humanos, materiais e técnicos) da UEP, considera a possibilidade de também o COMETPOR ter relação de dependência da UEP?
Questão n.º 8	Considera que a FDUEP deveria estar posicionada na estrutura do COMETPOR ou da UEP?
Questão n.º 9	Observando o modelo estrutural atual, as dependências definidas e as subunidades existentes e previstas (incluindo o Grupo de Operações especiais) consideraria alguma alteração à organização e funcionamento da FDUEP?

Apêndice n.º 2

Respostas

Tabela A:

Questão n.º 1	Que importância atribui à existência da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia (FDUEP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)?
Resposta n.º 1	“Enorme. Em função da distância física e considerando a manutenção de capacidade de resposta...”
Resposta n.º 2	“A existência da FDUEP no COMETPOR reveste-se da maior importância quer para a UEP que tem os seus meios alocados na zona norte do país e portanto mais próximo para ocorrer a qualquer situação da forma mais rápida, quer para o COMETPOR que tem ali uma reserva de efetivos que pode dispor em situações de grandes policiamentos.”
Resposta n.º 3	“Considero ajustado o atual modelo de destacamentos de algumas das valências (Subunidades Operacionais) da UEP, nos moldes atuais, nos termos que decorrem do Despacho n.º 3402/2021, no que respeita em particular às valências existentes em cada Força Destacada_FD (Açores, Madeira, Porto e Faro) e aos comandos que deverão merecer a intervenção, em primeira instância, da FD ou da UEP sede, com exceção do GOE na FD Porto, que entendo dever manter-se exclusivamente na sede. No caso da FD sedeadada com COMETPOR e com intervenção primária naquele CM e nos CD de Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu, considero que a mesma tem uma elevada importância para os procedimentos e dispositivos de segurança programas adotados por estes Comandos, para além da elevada capacidade de prontidão a resposta a incidentes inopinados.”
Resposta n.º 4	“A existência da FDUEP é relevante, na medida em que permite

	um apoio operacional mais próximo, mais pronto e mais completo, às necessidades do COMETPOR, mas também dos restantes comandos da região norte. “
Resposta n.º 5	“Alta. Faz sentido um CM (quase Regional) ter capacidade acrescida para resposta ou reforço)”

Tabela B:

Questão n.º 2	Considera adequadas as dependências definidas para a FDUEP?
Resposta n.º 1	“Não!”
Resposta n.º 2	“Considero. Enquanto comandante do COMETPOR sempre respeitei a dependência que o FD tem da UEP e por outro lado , assumi a dependência que esta FD tem do comando.”
Resposta n.º 3	“Qualquer modelo de dependência (mais dependente da sede_UEP ou do Comando onde está sedeadada a FD), tem vantagens e inconvenientes, sem prejuízo de admitir que a realidade das FD nos CR Açores e Madeira poderá aconselhar um modelo diferenciado e mais dependente do CR. Np caso das FD no Porto e Faro, entendo dever existir uma maior dependência da UEP sendo que, na prática, a questão assume mais relevância em função da personalidade dos Comandantes e C3 da UEP e do CM e CR, do que o modelo formal de dependência. Genericamente, concordo com o modelo decorrente do Despacho n.º 3402/2021.”
Resposta n.º 4	“Sim, as dependências são a adequadas, no atual modelo de organização da UEP.”
Resposta n.º 5	“Não. Não faz sentido uma dependência só para a componente administrativa. Não é aceitável a FD poder receber diretivas para empenhamento diretamente da UEP e à margem do CM.”

Tabela C:

Questão n.º 3	“Considera que o princípio da unidade de comando, que esteve na base da criação da UEP, é afetado pela dependência que a FDUEP tem do COMETPOR?”
Resposta n.º 1	“Afirmativo!”
Resposta n.º 2	“Não me parece, pois ao nível técnico a FD está sempre em alinhamento com a UEP, a dependência do COMETPOR é mais na área administrativa pelo que se mantém inalterada a unidade de comando.”
Resposta n.º 3	“Não, desde que as matérias relacionadas com a "uniformização de procedimentos táticos, técnicos e de certificação física e técnica" continuem a ser asseguradas pela UEP e exista uma maior capacidade/disponibilidade para formação continua e treinos conjuntos.”
Resposta n.º 4	“Considero que não é afetado.”
Resposta n.º 5	“Sim. Ver por exemplo as matérias disciplinares, de avaliação, férias, faltas e licenças, etc”

Tabela D:

Questão n.º 4	“Considera que o comando territorial tem os recursos adequados para fazer face às dependências definidas?”
Resposta n.º 1	“Não. Apenas a Unidade sede tem recursos para suportar as dependências definidas...”
Resposta n.º 2	“A situação mais deficitária com que me deparei foi ao nível das viaturas. No entanto, este é um problema nacional e não do COMETPOR.”
Resposta n.º 3	“Os recursos são todos da PSP. É uma questão de boa gestão e de afetação correta e com uma perspectiva global. Os Comandos onde estão sedeadas as FD são responsáveis "para efeitos operacionais, logísticos e administrativos" e só terão ganhos (locais e globais) se assegurarem os necessários apoios às FD. Subsiste, no entanto, uma questão relacionada com o modelo organizacional da FD, no sentido de prever a existência formal de um núcleo de formação e de um pequeno

	gabinete de apoio ao Comandante da FD.”
Resposta n.º 4	“Podendo não dispor dos recursos ideais, tem os necessários e suficientes para assegurar as dependências previstas.”
Resposta n.º 5	“Depende. Por exemplo, em termos de logística (pesada) a FD tende a ser mais beneficiada com dependência híbrida face às subunidades locais.”

Tabela E:

Questão n.º 5	Considera ser possível o COMETPOR estabelecer objetivos operacionais para a FDUEP considerando a sua abrangência operacional geográfica?
Resposta n.º 1	“Não. Deveria ser a UEP a defini-los, em razão da abrangência demográfica afecta a essa FD.”
Resposta n.º 2	“Não me parece muito viável uma vez que esta força não depende tecnicamente do comando . Além de que esta força de reserva além do COMETPOR serve toda a zona norte do país.”
Resposta n.º 3	“É possível, mas de mais-valia residual, considerando os Comandos (Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu),a que a FD dá apoio em primeira instância (por determinação da DN), e as condicionantes igualmente impostas pela UEP_sede em termos de períodos de treino e formação e certificação.”
Resposta n.º 4	“O estabelecimento desses objetivos deve ter por base uma coordenação com a UEP e assentar na informação operacional, criminal e de informações, que permitam a sua definição adequada.”
Resposta n.º 5	“É possível se tiver competências plenas.”

Tabela F:

Questão n.º 6	Qual entende ser a subunidade da FDUEP que, na prática, menos depende operacionalmente do COMETPOR?
---------------	---

Resposta n.º 1	“Todas, em razão das "escolhas" daquele Comando Metropolitano para empenhamento de meios.”
Resposta n.º 2	“O corpo de segurança pessoal.”
Resposta n.º 3	“O CIESSS, pela particularidade e especificidade da missão.”
Resposta n.º 4	“O Corpo de Segurança Pessoal.”
Resposta n.º 5	“O CSP e, quase ex aequo, o CIESSS.”

Tabela G:

Questão n.º 7	Atendendo ao fato da FDUPE depender de recursos (humanos, materiais e técnicos) da UEP, considera a possibilidade de também o COMETPOR ter relação de dependência da UEP?
Resposta n.º 1	“Negativo. Não faz qualquer sentido. O registo do CM Lisboa é o mais adequado.”
Resposta n.º 2	“Claro que sim. A relação de dependência é mútua. Se a FD estiver deficitária a qualquer nível , afetará a operacionalidade do COMETPOR.”
Resposta n.º 3	“Não vejo qualquer mais-valia em considerar essa possibilidade,”
Resposta n.º 4	“O COMETPOR não terá relação de dependência da UEP, mas poderá ver algum do seu planeamento afetado em função da dependência da FDUPE, da UEP.”
Resposta n.º 5	“Não entendo a pergunta. O CM depender da UEP? Não pode ser e por isso, não entendo o âmbito.”

Tabela H:

Questão n.º 8	“Considera que a FDUPE deveria estar posicionada na estrutura do COMETPOR ou da UEP?”
Resposta n.º 1	“Na UEP, claro!”
Resposta n.º 2	“Da UEP exatamente pela questão técnica”

Resposta n.º 3	“São FD da UEP e, nesse pressuposto, entendo deverem estar na UEP, sem prejuízo de, para efeitos práticos, dependerem "para efeitos operacionais, logísticos e administrativos" do Comando onde estão sedeadas. Tal não obsta a que, matérias como a avaliação de serviço e tutela disciplinar, não devessem manter-se na UEP. “
Resposta n.º 4	“A solução em vigor, é a adequada.”
Resposta n.º 5	“Se for para manter o formato, devia estar na dependência do CM. Se a UEP avocar e assumir todas as responsabilidades (administrativas, disciplinares, financeiras, etc) pode ficar com as FD na sua estrutura na forma atual”

Tabela I:

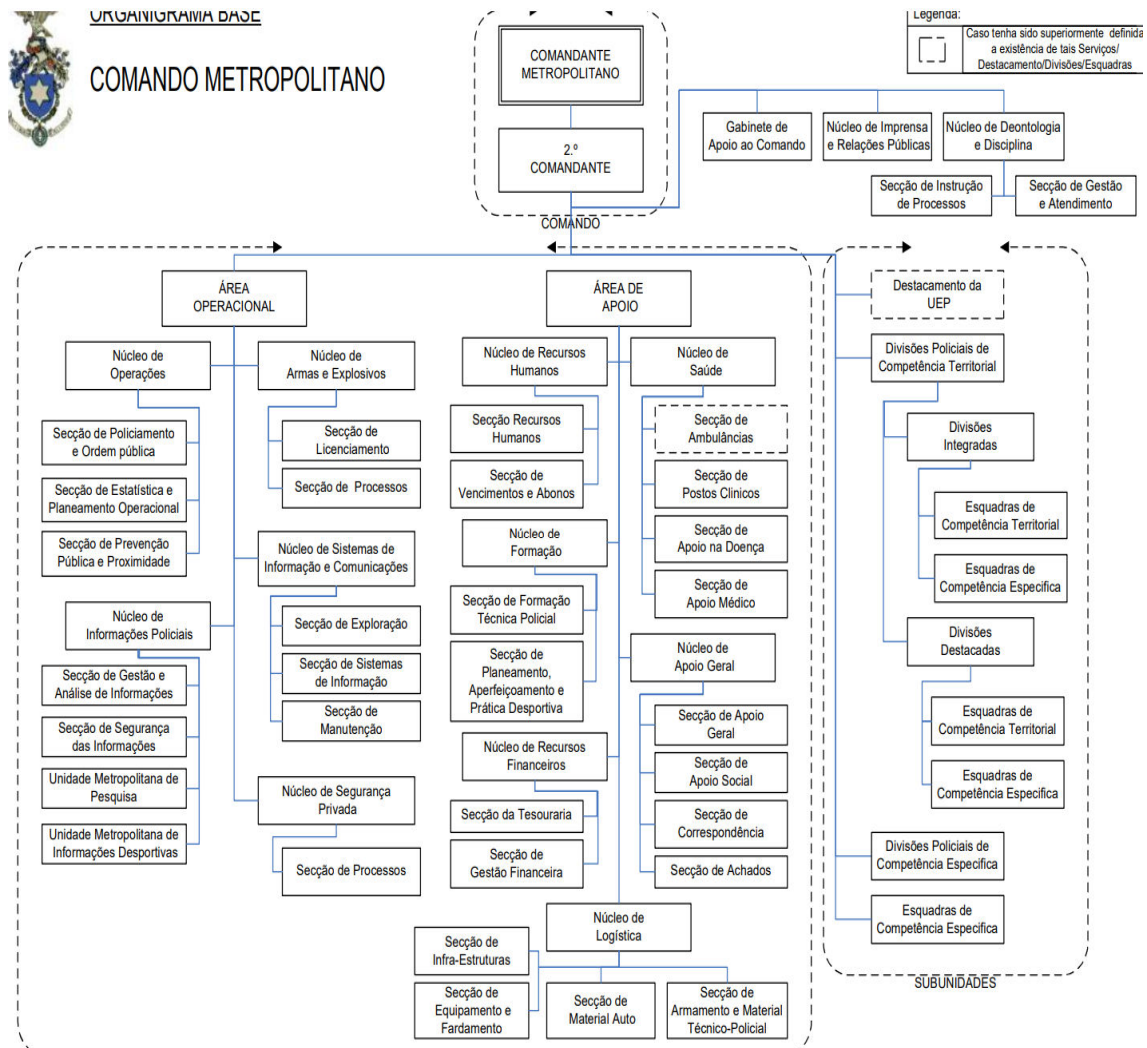
Questão n.º 9	Observando o modelo estrutural atual, as dependências definidas e as subunidades existentes e previstas (incluindo o Grupo de Operações Especiais) consideraria alguma alteração à organização e funcionamento da FDUPE?
Resposta n.º 1	“As FD's devem ser "subunidades" da "Casa Mãe".”
Resposta n.º 2	“Não vejo alterações de fundo.”
Resposta n.º 3	“Conforme referi na primeira questão, concordo genericamente com o modelo definido pelo Despacho n.º 3402/2021, no que respeita em particular às valências existentes em cada Força Destacada_FD (Açores, Madeira, Porto e Faro) e aos comandos que deverão merecer a intervenção, em primeira instância, da FD ou da UEP sede, com exceção da existência do GOE na FD Porto, que entendo dever manter-se exclusivamente na sede. Reforço a necessidade das matérias relacionadas com a "uniformização de procedimentos táticos, técnicos e de certificação física e técnica" continuem a ser asseguradas pela UEP e existir uma maior capacidade/disponibilidade para formação contínua e treinos conjuntos.”
Resposta n.º 4	“No atual quadro organizacional da UEP, não.”
Resposta n.º 5	“Sim. Não vejo porque a FD (várias valências) não possa ser empregue em policiamento ordinário rotineiro. Num modelo semelhante ao que era

	feito com os reforços do CI dos anos 90. não todo o dia (6 horas) mas todos os dias. Não há benefício institucional (e quiçá pessoal) em manter o pessoal aquartelado em permanência.”
--	--

ANEXOS

Anexo A

Figura 1 – Organigrama do Comando Metropolitano do Porto (Anexo ao despacho n.º 20/GDN/2009 de 15 de dezembro)



Anexo B

Figura n.º 2 – Ciclo destrutivo das organizações

