



**LUÍS FILIPE
RODRIGUES
ROMANO** **A DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
FUNÇÕES:
O CASO DA POLÍCIA MARÍTIMA**

Estudo de investigação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor António José Almeida

Novembro de 2018

LUÍS FILIPE
RODRIGUES
ROMANO

**A DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
FUNÇÕES:
O CASO DA POLÍCIA MARÍTIMA**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Maria Amélia
Marques, Escola Superior de Ciências Empresariais
Orientador: Professor Doutor António José Almeida,
Escola Superior de Ciências Empresariais
Vogal: Professor Doutor José dos Santos Rebelo,
Escola Superios de Ciências Empresariais

Novembro de 2018

DEDICATÓRIA

Dedico ao meu amigo Vitálio dos Santos Duarte,
que compreendia extraordinariamente bem o significado de “estudar”.

Estudar é muito importante,
mas pode-se estudar de várias maneiras...

Muitas vezes estudar não é só aprender o que vem
nos livros.

Estudar não é só ler nos livros que há nas escolas.
É também aprender a ser livres, sem ideias tolas.

Ler um livro é muito importante,
às vezes, urgente.

Mas os livros não são o bastante para a gente ser
gente.

É preciso aprender a escrever,
mas também a viver,
mas também a sonhar.

É preciso aprender a crescer,
aprender a estudar.

Aprender a crescer quer dizer:

aprender a estudar,
a conhecer os outros,
a ajudar os outros,
a viver com os outros.

E quem aprende a viver com os outros
aprende sempre a viver bem consigo próprio.

Não merecer um castigo é estudar.

Estar contente consigo é estudar.

Aprender a terra,
aprender o trigo
e ter um amigo
também é estudar.

Estudar também é repartir,
também é saber dar o que a gente souber dividir
para multiplicar.

Estudar é escrever um ditado
sem ninguém nos ditar;
e se um erro nos for apontado
é sabê-lo emendar.

É preciso, em vez de um tinteiro,
ter uma cabeça que saiba pensar, pois,
na escola da vida, primeiro está saber estudar.

Contar todas as papoilas de um trigal
é a mais linda conta que se pode fazer.

Dizer apenas música, quando se ouve um pássaro,
pode ser a mais bela redacção do mundo...

Estudar é muito, mas pensar é tudo!

Ary dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, mas não configurando uma hierarquia de valor, aos professores da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, pelo seu esforço e dedicação, que se traduziu obviamente em conhecimento. Agradeço especialmente ao meu orientador, Professor Doutor António José Almeida, pela disponibilidade, pela paciência e pela seriedade na condução deste projecto por vias, para mim, delicadas de percorrer.

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho que me apoiaram sempre na prossecução deste Mestrado. Assim como aos elementos da UCIC, que sempre se disponibilizaram para que pudesse realizar as entrevistas, que auxiliaram na concretização deste estudo. Chefe Faustino, Subchefe Talhadas e restantes elementos da UCIC, obrigado.

Agradeço aos meus colegas neste Mestrado, onde partilhámos ansiedades e alegrias, rimos muito mais do que chorámos. Agradeço a quem foi e é muito mais que colega. Guida, Ana, Márcia, Joana, fenomenais, incríveis e outro conjunto de adjectivos ainda não inventados. Nunca pensei encontrar pessoas assim, aprendi imenso convosco, são um exemplo, sempre juntos, obrigado por tudo.

Agradeço aos meus pais. O meu pai que é a pessoa mais profissional que eu conheço, que faz com primor e dedicação toda e qualquer tarefa que configurem a sua função. A minha mãe que noutro tempo, noutro lugar, teria sido com certeza uma excelente professora. Aos dois o meu obrigado, convosco aprendi certamente o que quero e o que não quero para mim.

Agradeço à Guida e ao Zé, por tudo, que são também meus amigos, também meus pais.

Filipa, meu amor, minha vida, minha companheira de aventuras e desventuras, nos sonhos e na realidade, que não me deixa cair, que não me deixa baixar os braços, me valoriza a me faz valorizar, sempre aqui, sempre ao meu lado, mereces muito mais que obrigado.

Ao meu filho, que sorri sempre, que me contagia, que me anima e me motiva, que me faz querer ser exemplar, amo-te filho, obrigado por existires.

RESUMO

O presente projecto surge com o propósito de estudar as funções de um grupo especial da Polícia Marítima, com o propósito de construir a Descrição e Análise de Funções

Assim, o projecto desenvolveu-se a partir das perspectivas teóricas desenvolvidas acerca deste tema. Em termos metodológicos, para além da análise documental, foi utilizada outra técnica de recolha de dados, a entrevista, tendo-se recorrido no tratamento de dados à análise de conteúdo. Foram realizadas 8 entrevistas, referentes a 6 funções distintas de um grupo especial da Polícia Marítima.

Este projecto permitiu apurar os perfis técnicos, as valências académicas e as competências relacionais que permitirão no futuro a adoção de práticas de gestão de recursos humanos mais sustentáveis e eficazes nomeadamente ao nível do recrutamento e selecção, da formação, da gestão de carreiras e do sistema de recompensas.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos, Investigação Criminal, Descrição e Análise de Funções, Competências.

ABSTRACT

The present project arises with the purpose of studying the functions of a special group of the Maritime Police, with the purpose of constructing the Description and Analysis of Functions

Thus, the project developed from the theoretical perspectives developed on this theme. In methodological terms, in addition to documentary analysis, another technique of data collection, the interview, was used, and data processing was used for content analysis. Eight interviews were carried out, regarding 6 different functions of a special group of the Maritime Police.

This project made it possible to determine the technical profiles, academic values and relational skills that will allow in the future the adoption of more sustainable and effective human resources management practices, namely recruitment and selection, training, career management and the system of rewards.

Keywords:

Human Resource Management, Criminal Investigation, Description and Function Analysis, Competences.

Lista de Acrónimos

AMN – Autoridade Marítima Nacional
CPM - Corpo da Polícia Marítima
CGPM – Comando Geral da Polícia Marítima
CEIC – Chefe das Equipas de Investigação Criminal
CSAIC – Chefe do Serviço de Apoio à Investigação Criminal
CUCIC – Chefe da Unidade Central de Investigação Criminal
DAF – Descrição e Análise de Funções
DGAM – Direcção Geral da Autoridade Marítima
DGSFM - Direcção-Geral dos Serviços de Fomento Marítimo
DIC – Divisão de Investigação Criminal
DPM - Domínio Público Marítimo
EAM – Escola da Autoridade Marítima
EIC – Equipa de Investigação Criminal
EPPM - Estatuto do Pessoal da Polícia Marítima
GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IC – Investigação Criminal
OPC – Orgão de Polícia Criminal
PM – Polícia Marítima
RGC - Regulamento Geral das Capitánias
RH – Recursos Humanos
SAM – Sistema da Autoridade Marítima
SAIC – Secção de Apoio à Investigação Criminal
SeIC – Secção de Investigação Criminal
SHST – Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho
SRVIJ – Secção de Recolha de Vestígios e Inspeção Judiciária

INDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPITULO I - Enquadramento Teórico	10
1.1. Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos	10
1.2. Descrição e Análise de Funções – Evolução do conceito	13
1.2.1. Perspectivando a Descrição de Funções	20
1.2.2. Perspectivando a Análise de Funções	21
1.3. Articulação e dependência entre a Descrição e Análise de Funções e as Actividades de Gestão de Recursos Humanos	26
CAPITULO II - Objectivos e Metodologia	29
2.1. Objectivos do estudo	29
2.2. Abordagem metodológica	29
2.3. Técnicas de recolha de dados	30
2.3.1. A Análise Documental	30
2.3.2. A Entrevista	32
2.4. Técnicas de tratamento de dados	33
CAPITULO III - Estudo empírico	35
3.1. A Polícia Marítima	35
3.2. Caracterização genérica das funções em análise	37
3.3. Habilitações Literárias	40
3.4. Experiência Profissional	42
3.5. Condições de Trabalho	44
CONCLUSÕES	47
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS	54
APENDICES	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação entre a análise de funções e outras actividades da Gestão 24

Índice de Figuras

Figura 1 - Factores de especificações na análise de funções 27

INTRODUÇÃO

Numa perspectiva de rápida adaptação à volatilidade dos mercados, as organizações têm desenvolvido reestruturações sistemáticas, por forma a obterem um desenvolvimento que lhes possibilite, essencialmente através dos Recursos Humanos, alcançar os seus objectivos, readaptando as suas missões. Assim, os trabalhadores são cada vez mais considerados como o factor essencial para o sucesso das organizações, vistos como elementos estratégicos, distinguindo-se das restantes formas de capital, catapultando os Departamentos de Recursos Humanos para uma posição fundamental nas estruturas organizacionais.

Desta forma, analisando a Gestão de Recursos Humanos de uma perspectiva estratégica, configurando uma importância relevante para o alcance do sucesso das organizações, estas procuram mobilizar esse capital e retê-lo, já que é este que caracteriza a essência, a identidade o seu “core” estratégico.

Com a constante evolução da Gestão de Recursos Humanos, também novos desafios lhe são colocados, pelo que a necessidade de readaptação é permanente. Todavia, esta readaptação não consistirá exactamente na eliminação de práticas como a Descrição e Análise de Funções, que apesar de criticada por diversos autores a respeito de visões mais tradicionalistas da mesma, pode ser ponderada a sua reformulação metodológica em função da nova realidade dos mercados, actualizando-a de acordo com a aplicação que se pretende fazer.

Desta forma, este estudo, inserido no plano curricular do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, visa essencialmente a obtenção de conhecimentos, o desenvolvimento de competências e a realização de um estudo que conduza à obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Assim, estabeleceu-se em primeira instância que a temática incidiria na Descrição e Análise de Funções de um grupo especial da Polícia Marítima: A Unidade Central de Investigação Criminal.

Pretende-se que o presente trabalho assegure não só caracterizar a Polícia Marítima, nomeadamente no que respeita à sua história, missão, estrutura orgânica e estrutura de recursos humanos, mas também identificar e caracterizar os principais grupos funcionais existentes e suas inter-relações. Tenciona-se ainda caracterizar as habilitações de acesso às funções bem como as necessidades de formação

profissional continua, assim como caracterizar a natureza da experiência profissional requerida.

Pretende-se ainda, configurando uma análise com base em perspectivas teóricas mais actualizadas, mas não descurando as clássicas, construir uma ferramenta que alicerce as práticas de Recursos Humanos no grupo funcional em análise.

Para esse efeito, este projecto terá como base metodológica a análise documental, quer na perspectiva de autores atuais e clássicos, quer da base legal que enquadra a actuação da Polícia Marítima e em consequência dos seus grupos especiais. Serão também concretizadas entrevistas aos elementos que constituem o grupo em estudo, numa perspectiva descendente quanto à pirâmide hierárquica das suas estruturas. Estes dados serão tratados através da análise de conteúdo, visando obter dados empíricos que permitam alcançar os objectivos a que nos propomos.

Este relatório encontra-se organizado em três capítulos. O primeiro que enquadra, do ponto de vista teórico, a Descrição e Análise de Funções, e que para além de a apresentar do ponto de vista conceptual, apresenta também a perspectiva evolutiva, segundo diversos autores, perspectivando a necessidade da inclusão do conceito de competências na elaboração de estudos que visem atingir os objectivos do presente projecto. Será também discutida a relação entre a Descrição e Análise de Funções e as actividades de Gestão de Recursos Humanos.

O segundo capítulo visa definir detalhadamente o objectivo do estudo, onde serão também apresentadas as abordagens do ponto de vista metodológico, as técnicas utilizadas para a recolha de dados e a forma como será concretizado o seu tratamento.

O terceiro capítulo, relativo ao estudo empírico, caracterizamos a Polícia Marítima do ponto de vista estrutural, organizacional e hierárquico. Será ainda caracterizado o grupo funcional em estudo, mais concretamente quanto ao número de elementos, áreas geográficas e jurisdicionais de actuação e estrutura hierárquica respectiva. Por último, procedemos à discussão da Descrição e Análise das Funções do grupo funcional em análise.

CAPÍTULO I | Enquadramento Teórico

1.1. Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos

História e evolução são sinónimos, essencialmente quando abordamos temas como a Gestão de Recursos Humanos, na medida em que as mudanças económicas e sociais influenciam e são influenciadas em geral pelas dinâmicas organizacionais.

A revolução industrial é a principal causa associada à evolução da Gestão de Recursos Humanos. Os conflitos no local de trabalho, as baixas remunerações, os acidentes e a carga horária excessiva marcam o início do século XX, apesar de, anteriormente, «visionários» como Robert Owen, no sentido de promover melhorias nas condições de trabalho existentes à época, ter promovido, em New Lanark, na Escócia, ainda durante o século XIX, a redução do horário de trabalho, assim como a imposição de limites relativamente ao trabalho infantil. Era assim reconhecida aos trabalhadores a relevância até então negada, pelo que Owen se apresentava como vanguardista quanto à perspectiva que relaciona a satisfação dos trabalhadores com a produtividade. Adoptavam-se, assim, medidas de humanização do trabalho, de carácter polémico para a época, e que visavam essencialmente a melhoria das condições de vida dos trabalhadores com reforço da sua dignidade (Gomes et al., 2010). Esta corrente, impulsionadora da criação dos *welfare officers*, cuja principal função era a de proporcionar a melhoria das condições de trabalho nas organizações, atendendo essencialmente às necessidades dos trabalhadores, permitiu um primeiro passo na criação da Administração de Pessoal

A Administração de Pessoal fundamenta-se, essencialmente, de acordo com Besseyre des Horts (1987), num controlo rígido e trabalho disciplinado, na escassa formação, a essencial apenas para a concretização das tarefas, entre outros aspectos minimalistas quanto à humanização do trabalho. Observa-se um tipo de Gestão demasiado tradicionalista, desprovido de políticas promotoras do relacionamento pessoal, restringido a funções meramente administrativas.

Todavia, com o desenvolvimento e a implementação da Organização Científica do Trabalho, por Taylor, a designação de *welfare officers* foi abandonada, passando a designar-se *employment management* (gestão de emprego) ou *personnal office* (serviço de pessoal) em contextos de resolução de situações relacionadas com os serviços e assuntos dos funcionários. O trabalho «recharacterizava-se» pela inflexibilidade dos proprietários que implementavam regras rígidas e praticavam o que actualmente se designa por assédio moral. O Guarda-Livros era o trabalhador cujas funções mais se assemelhavam aos postos de trabalho presentes actualmente nos

departamentos de Recursos Humanos, efectuando os pagamentos referentes às remunerações, de onde eram subtraídas as multas por infracções às regras em vigor nas indústrias, assim como o valor do alojamento fornecido às famílias dos trabalhadores (Pina e Cunha et al, 2008).

Entre os anos 30 e os anos 50 os sindicatos iniciavam, em consequência destas condições de trabalho, movimentos de carácter reformista que obtiveram resultados, já que as exigências de carácter humanista induziram os empresários a efectuar alterações organizacionais e laborais com resultados benéficos para os trabalhadores. Apesar das iniciativas dos sindicatos atrás referidas, a Administração de Pessoal prolongar-se-ia até ao final dos anos 50, início dos anos 60 (Brandão e Parente, 1998).

É, porém, durante a década de 1960 que esta evolução permite um maior impacto organizacional relativamente à valorização dos Recursos Humanos. Como refere Teixeira (2013: 10), *“a perspetiva integrativa engloba diversas teorias cuja abordagem, verificada a partir de 1960, traduz uma preocupação de equilíbrio entre as tarefas (a estrutura) e as pessoas”*. Inicia-se então uma alteração de fundo para os Recursos Humanos, a Gestão de Pessoal.

Baseando-se em aspectos que combinavam o funcionamento das organizações com o bem-estar dos trabalhadores, ponderando e aplicando medidas que permitiam uma departamentalização da função Recursos Humanos, cujos cargos tinham como base a execução das funções relacionadas com a remuneração ou outros sistemas de recompensas, com a formação, com o recrutamento de novos trabalhadores e com o «report» acerca do seu desempenho. A existência de maior liberdade e autonomia do trabalhador passavam a ser uma realidade e são marcas propagadas no tempo até à actualidade.

Os objectivos das organizações passam, durante a década de 70, a ser concretizados essencialmente com a participação activa dos Recursos Humanos, que visavam uma mobilização dos seus esforços ao encontro das metas estipuladas pelas entidades empregadoras (Sparrow e Marchington, 1998).

Segundo Pina e Cunha et al (2008), a função recursos humanos não foi facilmente aceite, porém, impôs-se e passou a enquadrar-se nas estratégias de negócio, adquirindo portanto uma perspectiva de alinhamento estratégico com a organização. Atestava-se assim, durante a década de 80, a evolução da função ao que se designa por Gestão de Recursos Humanos, assumindo como primordial o seu impacto ao nível dos objectivos das organizações (Brandão e Parente, 1998).

A componente estratégica das organizações procura desenvolver papéis de dependência entre departamentos, já que as pessoas passam a ser vistas como um

dos, ou o, principal activo das organizações, e desta forma assume-se o alinhamento com as restantes actividades da organização, no sentido de serem alcançadas as metas e objectivos traçados.

Assim, centralizando decisões que abrangem todos os departamentos e sectores das organizações, a Gestão de Recursos Humanos passa a desempenhar um papel preponderante e incontornável na prossecução dos objectivos projectados.

1.2. Descrição e Análise de Funções – Evolução do Conceito

O início do século XX ficou marcado pela forma como Frederick Taylor demarca a Análise de Funções ao nível da literatura, essencialmente através do livro “Os princípios da administração científica”, de 1911. Engenheiro mecânico de profissão, dissecou as funções, procurando otimizar os processos de produção, estudando as tarefas associadas a cada uma e a forma como o tempo e os recursos poderiam ser menos impactantes para a organização ao nível dos custos e para o trabalhador (à época uma medida deveras inovadora e controversa) ao nível ergonómico, com um contributo relevante para a construção de novas formas de selecção, motivação e formação dos trabalhadores. Trata-se da Organização Científica do Trabalho (OCT), que assenta sobretudo em quatro pilares (Câmara et al, 2007): i) Os dirigentes planeiam, reflectem e concebem o trabalho, ficando a cargo dos trabalhadores a sua execução; ii) Era apresentada ao trabalhador a forma exacta de desenvolver as tarefas inerentes á concretização das suas funções, baseadas em metodologias científicas. Os métodos empíricos seriam substituídos pelos científicos; iii) O trabalhador desenvolveria um trabalho previamente determinado, não tendo opção de escolha, ficando especializado numa tarefa, aumentando desta forma a qualidade do produto, reduzindo o tempo de produção do mesmo – Optimização de custos; iv) Os trabalhadores seriam supervisionados por forma a ser garantida a execução das tarefas e a concretização das funções tal como planeadas e delineadas pelos dirigentes.

É unanime entre a comunidade científica o reconhecimento do trabalho desenvolvido por Taylor, sendo referido e referenciado por autores de diversas áreas do conhecimento, que enaltecem a ampliação de conhecimento subjacente ao seu trabalho, referindo que “*com a Administração Científica, a preocupação básica era a racionalização do trabalho operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais elementares*” (Chiavenato, 2004: 70). Para este efeito, Taylor focava a sua atenção na função, abstraindo-se do trabalhador, por forma a captar os mecanismos do processo (Singh, 2008).

Outros elementos da comunidade científica dedicaram-se a esta temática examinando em detalhe os movimentos dos trabalhadores durante os processos de fabrico. Reforçando a doutrina desenvolvida por Taylor, Frank Gilbreth aprofundou as suas técnicas e concluiu que as funções podem ser reduzidas a movimentos elementares (Chiavenato, 2004). Adam Smith considera que a doutrina já desenvolvida permitiu decompor o trabalho em intervenções extremamente simples,

com possibilidade de ser aplicado a qualquer sector ou nível da cadeia de produção. Adam Smith defende que a decomposição do processo produtivo contribuiu para o aumento da produtividade dos trabalhadores. Este defende ainda, que, para produzir um alfinete, a acção poderá ser decomposta em 18 tarefas diferenciadas, desenvolvidas por dez homens, que executariam uma ou mais tarefas, alcançando produções na ordem dos 48000 alfinetes por dia. Este volume traduzir-se-ia na produção de 200 alfinetes por homem, por dia, pelo que a organização do trabalho em tarefas simples, permitiria aos trabalhadores atingir um nível de performance que se traduziria em resultados para a organização (Pina e Cunha et al, 2008).

A classe política não se encontrava alheada dos estudos do movimento realizados por Taylor e desenvolvido por Adam Smith, relacionando-os ao aumento da produtividade, argumentando que *“Este estudo contribuiu para reduzir os movimentos não somente dos homens e mulheres, mas também os movimentos dos médicos, enfermeiras, operários, em uma palavra, os movimentos dos trabalhadores de cada tipo de trabalho estudado (...) Estes estudos têm interesse para toda a sociedade”* (Lenin, 1980: 145).

Segundo Pina e Cunha et al (2008), o rigor e o pormenor continuam a ser a mais-valia da utilização desta prática nas organizações, apesar de variar entre estas, destacando-se essencialmente as organizações ligadas às novas tecnologias. No quadro da caracterização do conceito de Competência como o elemento inovador nas actividades da Gestão de Recursos Humanos, especificamente no caso das novas tecnologias, sendo possível afirmar que as concepções acerca da qualificação dos trabalhadores direccionam para uma visão materializada, característica dos modelos tayloristas e fordistas de organização do trabalho.

A mensurabilidade das tarefas e funções associadas às OCT através da Descrição e Análise de Funções estão em atraso relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos, derivado da estagnação quanto à sua aplicação como ferramenta de análise das tarefas que completam uma função.

Alguns autores que mais recentemente desenvolveram estudos acerca desta temática, fazem-no de forma concordante com a DAF, em aspectos variados, porém afastando-se do conceito de trabalho associado ao fordismo, aludindo ao facto de que *“o trabalhador manual pode ser sempre avaliado em termos da quantidade e da qualidade de uma produção explicável e distinta, como um par de sapatos. Aprendemos a avaliar a eficiência e a definir qualidade no trabalho manual durante os últimos cem anos – ao ponto de sermos capazes de multiplicar extraordinariamente o*

resultado do trabalho individual” (Drucker, 2008: 212). A OCT caracteriza-se então, por uma forma de trabalho bem definida, rígido quanto ao desenvolvimento das tarefas, sistematizado atendendo à capacidade física dos trabalhadores, à sua resistência a condições de trabalho difíceis, quanto ao conteúdo e à duração, sendo ignoradas as relações interpessoais.

Alguns autores, em trabalhos mais recentes, alegam que esta prática tem vindo a degenerar-se, já que, factores como o desenvolvimento do conceito de competências (que tornam os trabalhadores mais flexíveis quanto às funções e locais de trabalho, tornando a Gestão de Recursos Humanos como organismo vivo, num ser ainda mais dinâmico e evolutivo) se afastam do objectivo da génese do conceito, ou seja, a matéria de estudo direcciona-se para além da tentativa de compreender e dissecar as funções (Pina e Cunha et al, 2008). Assim, atendendo ao conceito de competência através de obras cuja análise visa desenvolver essa concepção, é perceptível o afastamento acentuado aos modelos da OCT, já que *“o conceito de competência integra a combinação, a conjugação, a transferência, a mobilização de diferentes capacidades e conhecimentos para construir uma resposta face a situações idênticas, situações similares ou situações radicalmente novas”* (Lopes et al, 2000: 41). Esta perspectiva remete para características como o dinamismo dos trabalhadores, porventura resultante em aumento da produtividade e competitividade das organizações (Lopes et al, 2000).

Verifica-se um afastamento entre os modelos de Gestão de Recursos de Humanos centrados nas funções e os modelos de Gestão de Recursos Humanos focados nas competências, sendo que o ultimo se direcciona para características dos trabalhadores mais flexíveis, progressivas, cuja criatividade e outros aspectos de mensuração mais subjectiva, como o entusiasmo, são colocados à disposição das organizações na prossecução de objectivos alinhados estrategicamente. Isto é, visa-se a desconstrução deste cenário que retracta os ambientes estáveis, consubstanciado pelo elevado número de potenciais trabalhadores, com baixa escolaridade, remunerações baixas ou a fraca concorrência empresarial. Kovacs (1998) alude ao facto de, por exemplo, a não valorização dos recursos humanos por parte dos Estados Unidos da América e da Europa Ocidental durante a década de 70, ter permitido ao Japão apresentar-se como industrialmente mais avançado em vários ramos, assumindo-se como o concorrente mais competitivo das então potências económicas. Essa não valorização dos recursos humanos é evidenciada por Sociólogos que referem que *“a actividade de trabalho dos operacionais encontra-se subjugada aos princípios clássicos da OCT”* (Parente, 2008: 124).

No mesmo sentido, obras diversas, como a Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI, de Mário Ceitil, remetem para a fragmentação dos modelos Tayloristas e Fordistas, já que as próprias estratégias das organizações, na maioria dos sectores industriais, vêm sofrendo alterações, dada a própria volatilidade dos mercados. Questiona-se assim, a subsistência da OCT após a insolvência da mesma ao longo do tempo, resultante de maior eficácia e maior produtividade de novos métodos. Saliendam ainda que é através do controlo, mascarado por conceitos como supervisão, que as direcções das organizações têm sobre os trabalhadores que garantem a rotinização das funções. Com base nesta visão, Kovacs (1998: 82) afasta-se do conceito de Descrição e Análise de Funções, compreendendo-a como uma técnica do passado, referindo que *“é cada vez mais divulgada a ideia segundo a qual a fragmentação das profissões em tarefas desqualificadas com uma formação reduzida e a polarização das qualificações própria do taylorismo pertence ao passado. Anunciam-se novos perfis profissionais com uma qualificação de nível mais elevado e de base mais alargada, permitindo uma maior flexibilidade e polivalência”*. Emerge daqui que as organizações carecem de trabalhadores que possuam a capacidade de adaptação essencial a um mercado, cuja imprevisibilidade é acentuada assurgindo a necessidade de criação de novos produtos e serviços. A polivalência citada por Kovacs não é dissociável do conceito de competência, se for considerado o conceito apresentado por Parente (2008: 41) que a refere como a *“capacidade para mobilizar uma combinação específica de recursos (saberes e atitudes), de forma a atingir um determinado desempenho num contexto organizacional particular”*.

Atendendo ao conceito de “mercado de trabalho” como “organismo” em constante mutação, observam-se de forma natural serem-lhe associadas características como o dinamismo ou a inovação, ficando claro que uma função, alicerçada nos conhecimentos, aptidões e, em consequência, nas competências, de acordo com o modelo de Descrição e Análise de Funções, era demasiado simplista (Peretti, 2001). Por este motivo o abandono do conservadorismo e a adesão a medidas de Gestão de Recursos Humanos propulsionadoras de alterações positivas, como o incentivo à pró-actividade dos trabalhadores, apresentam-se como o processo com maior potencial de continuidade.

A Descrição e Análise de Funções tem como principal objectivo a enumeração e descrição das tarefas intrínsecas à função. Porém, os Modelos de Competências alteram essa abordagem concentrando-se na análise da mobilização de qualidades próprias e individualizadas de cada trabalhador, que contribuem para a concretização eficaz e eficiente de determinada função. Admitindo que o desenvolvimento económico

se direccionará num futuro próximo para o «conhecimento», pressupõe-se que a actualização das competências dos trabalhadores, derivado essencialmente das rápidas transformações nos sectores de indústria, sejam uma realidade benéfica para as organizações e para os trabalhadores, que assistem ao incremento de valor ao seu trabalho.

Drucker (2008: 111), aludindo ao *software* como ferramenta essencial na validação e processamento de informações nas organizações, retrocede na evolução do conceito de DAF, argumentando que *“ao mesmo tempo que sobrestimámos e subestimámos as novas ferramentas, também não conseguimos compreender que elas mudariam drasticamente as tarefas a serem realizadas”*, ficando claramente latente que a Descrição e Análise de Funções é um método que deve estar estrategicamente ponderado pelas organizações e alinhado com esta, acompanhando as alterações às funções e tarefas que lhe estão associadas. Deve todavia ser ponderado que em áreas como a das tecnologias, por exemplo, o trabalhador não obtém resultados apenas em consequência do descrito na ferramenta que é a DAF, já que ao desenvolver a sua actividade, este aplica um conjunto de competências e motivações próprias que acrescentam qualidade e valor ao produto. Também Kovacs (1998: 93-99), partilha desta visão, já que no âmbito da reflexão sobre sistemas antropocêntricos de produção – *“sistemas que têm por base a utilização de recursos humanos qualificados e de tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e participativos”* – em oposição aos sistemas técno-cêntricos de produção – *“as novas tecnologias de informação e comunicação são entendidas como meios de substituição da competência humana (manual e intelectual)...”* - remete para a necessidade de valorização do trabalhador, munindo-o de *“autonomia, criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação”*.

De acordo com Gomes (2010), a competência pode ser perspectivada como um padrão de desempenho (*competencies*), como atributo (*competencies*) ou como um comportamento (*competency*). Todavia, as escolas de proveniência dos autores que conceptualizam a temática, definem o enquadramento, e os aspectos que cada um valoriza respectivamente. Mais concretamente a escola Anglo-Saxónica, e a escola Francesa, em que a primeira abordagem caracteriza as competências sob duas perspectivas: i) as competências *Hard*, dirigidas fundamentalmente para a realização do trabalho de um ponto de vista operacional, pelo que o *Knowledge* (Domínio acerca de um procedimento em concreto) e os *Skills* (o saber-fazer relativamente ao “Knowledge”) são os valores que constituem esta orientação; ii) as competências *Soft*, que se dirige para a possibilidade de diferenciação dos trabalhadores pelas tarefas

concretizadas, assentando em aspectos como o *Behaviour* (o comportamento de um trabalhador individualmente, independentemente da posição que ocupa, isto é, como líder ou como membro de um grupo), os *Traits* (que se referem aos traços de personalidade) e os *Motives* (os aspectos motivacionais que geram e influenciam os acções próprias e de terceiros no âmbito da actividade laboral) (Bilhim, 2009). Ceitil (2016: 68), concorda com ambas as perspectivas, acrescentando que para a perspectiva *Hard* “a principal preocupação da empresa é definir a sua missão e estratégia, que tem como referência os factores externos, sendo os colaboradores vistos como um recurso/custo que deve ser gerido como qualquer outro e controlado para que a empresa atinja os seus objectivos económicos.” Enquanto que, no caso da perspectiva *Soft* o mesmo autor acrescenta que “as pessoas são vistas como parceiros, com interesse e habilidades próprias, e que devem ser aproveitadas pela organização para perseguir os seus objectivos”.

Já a segunda abordagem, ou seja, a escola Francesa, de acordo com Almeida (2002), tem sido bastante aplicada às técnicas de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com várias análises. A análise de carácter teórico, sustentadas pelo designado *savoir plus* (relativo à capacidade de desenvolver novas competências), a de carácter prático, *Savoir-fair* (relativo ao saber-fazer) e as de carácter social e comportamental, ou seja, o *Savoir-être* (mais concretamente o saber-ser e o saber-estar, de acordo com a tradução simplista da expressão apresentada).

Considerando competência como sinónimo de adaptabilidade, como uma equação constituída por diferentes variáveis, mais concretamente a soma de diversos saberes e conhecimentos, provenientes de várias fontes – académicas, sociais, profissionais, entre outras – que possibilitam a evolução do conceito para uma perspectiva de flexibilidade, então competência é definível como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimento técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa” (Câmara et al, 2007: 343).

Para outros autores a competência é uma particularidade relativa a cada individuo individualmente, provenientes dos aspectos como a formação académica obtida, a experiência profissional adquirida de acordo com um contexto social em que o próprio se insere (Bilhim, 2009). Porém, de acordo com essas características, o conceito envolve “combinações específicas de conhecimento, habilidades e características da personalidade que descrevem e agregam termos comportamentais” (Hayton e Kelley, 2006: 409).

Atendendo a que a própria Descrição e Análise de Funções sofreu um desenvolvimento que lançou os analistas para a construção de doutrinas baseadas

essencialmente nas competências, também as próprias competências, através da forma como são analisadas, a têm sofrido. Tanto que, é possível afirmar que *“diferentes termos podem significar diferenças acerca do focus (pessoa versus trabalho), do nível de performance (competência versus eficaz ou superior) e do objecto (papel do trabalhador ou a organização)”* (Horton, Hondegem e Farnham, 2002: 5).

Le Boterf (cit in Lopes et al, 2000: 158), não separa a competência dos contextos de trabalho, afirmando que *“A competência é sempre a competência – de um actor – em situação”*. O mesmo autor apresenta o dinamismo como a característica fundamental da competência, já que os trabalhadores desenvolvem cada uma das suas funções, adaptando o seu comportamento á exigência da actividade, reforçando assim a premissa de que é o contexto de trabalho que define as competências e a sua aplicação na prática. Assim, este define três tipos de competências, que são a base da escola Francesa atrás desenvolvida a partir da perspectiva de Almeida (2002), ou seja: i) As competências técnicas, isto é, o saber-fazer, fazendo referencia ao conhecimento técnico e operativo; ii) As competências cognitivas, ou seja, os saberes, os que provêm das experiências que permitem agir, aprender e conhecer a sua função; iii) As competências relacionais ou sociais, ou seja o saber-ser, referindo-se às características intrínsecas ao trabalhador e que proporcionam a sua adaptação ao contexto profissional em que se insere (Le Boterf, 2003).

Partindo de uma perspectiva simplificada, Chiavenato (2004) desenvolve este conceito de competência que presume um conjunto de conhecimentos e atitudes, desenvolvidos através de processos culturais e sociais, e que tornam as pessoas, e em consequência as organizações, mais competitivas face a contextos específicos.

As organizações em particular e o mundo industrial em geral, procuram hoje trabalhadores com competências «multitasking», ou seja, competências transversais, multidisciplinares, que apenas as competências numa perspectiva individual e de desenvolvimento contínuo, mensuráveis e não mensuráveis, como atrás foi referido, podem preencher, sejam elas resultantes da formação académica e social dos trabalhadores, sejam as desenvolvidas em ambiente laboral e organizacional, que catapultam e são catapultadas pelas primeiras.

Em suma, o surgimento do conceito de competência, origina uma nova abordagem no estudo das funções, distinguindo-se do modelo de Descrição Análise de Funções até então em uso.

O Modelo de Análise de Funções e os Modelos de Competências distinguem-se essencialmente quanto ao enfoque dado no seio das organizações. Isto é,

enquanto que o primeira se centra na descrição das características intrínsecas à função, o segundo direcciona a sua análise para os atributos individuais dos trabalhadores, que permitem o desenvolvimento eficiente e eficaz de uma função específica. Pelo que, ao passo que a Descrição e Análise de Funções assenta a sua metodologia no trabalho, entendido como o conjunto das actividades e tarefas, os Modelos de Competências tentam compreender para além da função em análise, incidindo também no contexto organizacional em que se desenvolve (Hondegheem, Horton, Scheepers, 2006).

Para além dos aspectos mencionados, os Modelos de Competências têm uma orientação a longo prazo, enquanto que a Descrição e Análise de Funções se centra numa função num momento específico e actual. Ou seja, os Modelos de Competências visam o alinhamento das competências dos trabalhadores com a estratégia da organização, pelo que se distinguem quanto à sua facilidade de adaptação a uma realidade organizacional em constante mudança (Carvalho, 2014; Ceitil, 2006).

1.2.1. Perspectivando a Descrição de Funções

A descrição de funções é a forma mais comum e a sequência lógica da análise previamente efectuada. Pina e Cunha et al (2008) fazem a distinção entre a descrição de funções, quanto ao que o trabalhador deve concretizar e em que condições o faz, e a especificação de funções, que traduz essencialmente quais os requisitos necessários para o desempenho da função em análise. Sousa et al (2006: 30) acrescentam conteúdo ao conceito referindo que *“a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções”*, destacando-se a referência à relação com outras funções, sugerindo um alinhamento estratégico entre estas e a missão da organização.

Já para Bilhim (2009: 236), *“a descrição das funções é um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”*. O autor distingue dois tipos de descrição de funções, isto é, a descrição específica e a descrição geral da função. Para a descrição específica o autor remete para aspectos como a responsabilidade, atribuições ou tarefas da função, sugerindo que este tipo de descrição se direcciona essencialmente para os tipos de trabalho rotineiros e mecanizados. Já quanto à descrição geral o autor classifica-a como necessária em

organizações onde desempenhem funções trabalhadores altamente qualificados. Ou seja, uma organização será mais eficiente se a descrição da função for precisa e detalhada, alinhando-se com os seus objectivos estratégicos.

O conceito, apesar de único, não é de forma alguma fechado, permitindo a vários autores o acrescento de doutrinas próprias que em simultâneo completam as já apresentadas, mas que se distinguem delas pela inovação conceptual que introduzem, pelo que a enumeração das tarefas constitui e distingue as funções entre si.

Segundo Câmara et al (2007), seguindo a mesma lógica conceptual, a descrição de funções enquadra um conjunto atitudes e saberes, detidos pelo titular da função, para que esta seja processada com êxito, atendendo à complexidade e responsabilidade que é exigida.

1.2.2. Perspectivando a Análise de Funções

A análise de funções é, segundo Dressler (1984), o método que possibilita a determinação das tarefas associadas a cada função, permitindo conseqüentemente a construção do processo descritivo de uma forma detalhada. Já Hornsey e Dann (1984) vão mais além sugerindo que esta ferramenta de Gestão de Recursos Humanos é a base para a construção e desenvolvimento, eficaz e eficiente, de todas as práticas de GRH. Segundo os mesmos autores, o conhecimento actualizado e detalhado da essência da função são imprescindíveis para a prossecução de práticas de Gestão de Recursos Humanos profícuas. A eficácia e eficiência supra mencionadas, estendem-se também a cada um dos trabalhadores isoladamente, já que parte da análise de funções potencialmente observada foca-se nas competências que permitem a dissiminação entre os mesmos. Assim, esta ferramenta de GRH pode ser conceptualizada como *“um processo estruturado e sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho”* (Pina e Cunha et al, 2008: 140).

Também Sousa et al (2006: 30) referem que *“a análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho”*, aludindo ao conceito de competência referido no ponto anterior, acrescentando-o como elemento mensurável através da ferramenta em estudo.

A sistematização apresentada por Pina e Cunha et al (2008) quanto à conceptualização atrás apresentada acerca da temática em estudo, é reforçada por estes que autores que enaltecem o facto de a sistematização de processos denunciar o objectivo de estruturar esta ferramenta de GRH, tornando-a transversal a todas as funções de uma organização, alinhando-as estrategicamente. Esta ideia é reforçada pelos autores na medida em que estes a qualificam funcionalmente como uma ferramenta que *“contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas de mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas”* (Pina e Cunha et al, 2008: 171).

O conceito anteriormente apresentado coincide na sua essência com a visão de Sekiou et al (2009). Isto é, também estes autores se direccionam para a estruturação de processos em análise, assim como para os perfis de pessoas e grupos, sugerindo como definição de análise de funções *“um procedimento que utiliza um método próprio destinado à recolha sistemática de factos concretos relativos a uma função estudada em determinado período, permitindo assim desenhar o perfil da referida função com todas as suas componentes, nomeadamente a sua descrição e especificação”* (Sekiou et al, 2009: 128).

No mesmo sentido outros autores apresentam a análise de funções como a espinha dorsal da Gestão de Recursos humanos, já que se circunscreve à base de práticas de Recursos Humanos, permitindo desta forma ao topo da pirâmide hierárquica de qualquer organização a transmissão de directivas a todos os trabalhadores, por forma a desenvolverem o seu esforço de forma uníssona na prossecução do mesmo fim (Sousa et al, 2006; Pina e Cunha et al, 2008). Os autores sugerem que a GRH constitui um princípio essencial no alinhamento estratégico de todas as partes de uma organização. Esta ideia é reforçada, no sentido em que a análise de funções quando aplicada possibilita *“racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitectura de funções e postos de trabalho”* (Pina e Cunha et al., 2008: 139). Na mesma obra, a actividade é valorizada, uma vez que é avaliada como *“um passo essencial para a articulação da análise do trabalho com outras actividades em Gestão de Recursos Humanos”* (Pina e Cunha et al, 2008: 169).

Reforçando esta noção, Chang et al (2002), apesar de fazerem referência ao posto de trabalho distinguindo-o de função, sublinham que a análise do posto de trabalho é um processo sistemático, que propõe a aquisição de informações

relevantes sobre as suas tarefas por forma a seguir o alinhamento estratégico da organização, resultantes das decisões de gestão. Na mesma perspectiva, fazendo enfoque no conceito de posto de trabalho ao invés do conceito de função, outros autores definem a análise de funções como *“o estudo e análise sistemática das tarefas, que no seu conjunto, constituem um posto de trabalho”* (Cowling e Mailer, 2003: 43).

Câmara et al (2007) reforçam as perspectivas atrás apresentadas, acrescentando que a análise de funções, para ser eficaz, não deve anteceder a execução da mesma, salientando que a veracidade da análise segue no sentido directo da sua execução no tempo, tornando-se realista devido à capacidade de o analista recolher a extensão de tarefas que lhe estão associadas.

Na perspectiva da dissecação das funções em tarefas, Tavares (1989: 221) procura através deste sistema atribuir um justo valor a cada função, salientando que o método de análise deverá permitir *“obter um grau elevado de objectividade na análise e determinação do valor relativo das diferentes funções existentes numa empresa”*.

Por sua vez, mantendo a mesma linha conceptual, Chiavenato (2004) descreve a análise de funções como o método para a qualificação das funções na sua fase descritiva, ou seja, o autor efectiva uma abordagem que admite confinar este conceito às habilidades, aos conhecimentos, às atitudes, aos comportamentos e às responsabilidades. O autor, apresenta a análise de funções, de forma estruturada, de acordo com factores específicos, que se subdividem em requisitos distintos, cada um deles dotado de pontos únicos, isto é, são apresentados factores correspondentes a requisitos essenciais à descrição das funções. Chiavenato, procura assim, facilitar a recolha das informações que viabilizem a construção da DAF, essencialmente através da diferenciação das tarefas realizadas no âmbito das funções, que permitirão por sua vez a sua comparação.

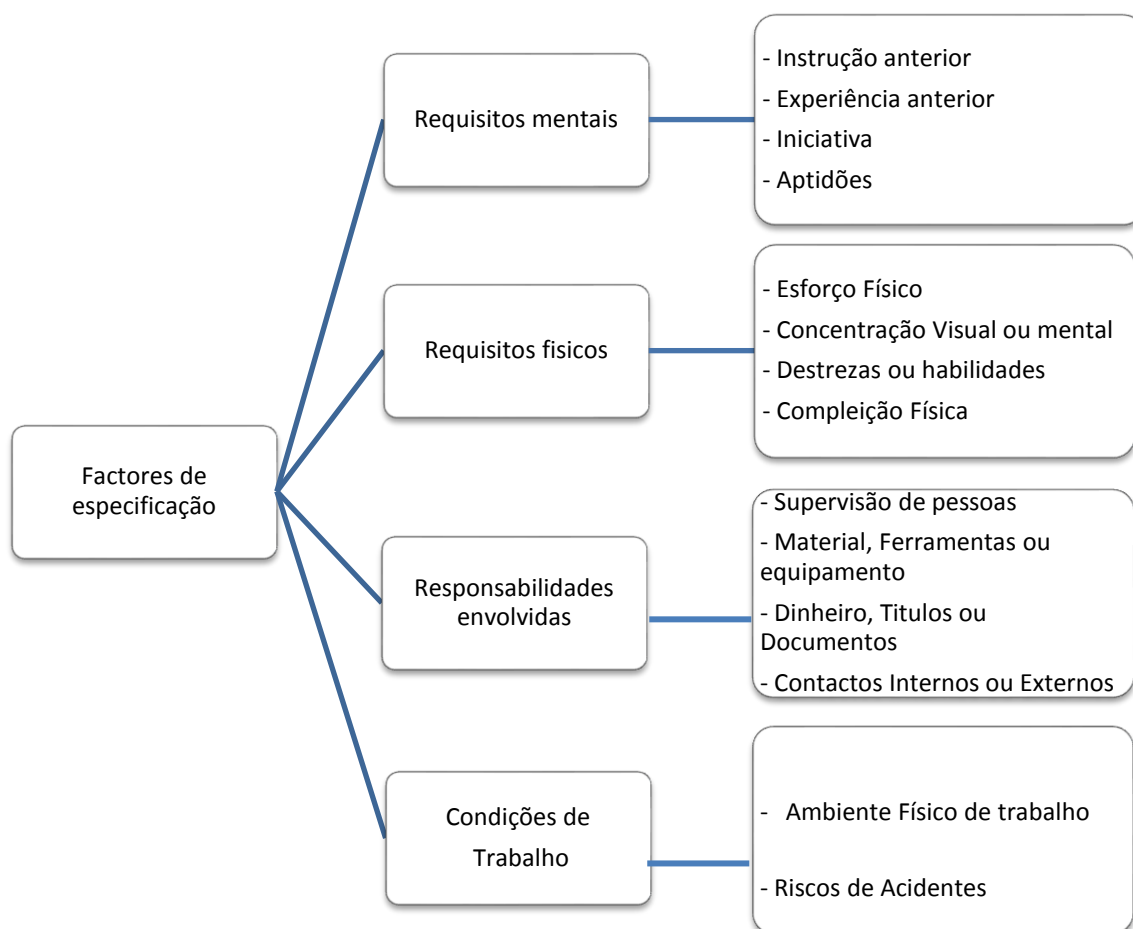


Fig.1: Factores de especificações na análise de funções

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Autores como Peretti (2001) fazem uma abordagem abrangente acerca desta temática. O processo de análise de funções assenta essencialmente na necessidade de rebater questões como o Conteúdo do trabalho e a Descrição das exigências de realização, mais concretamente o grau académico e/ou técnico-profissional, nível de responsabilidade, condições ambientais, esforços físicos e sensoriais e exposição a

situações potenciadoras de acidentes de trabalho, isto é, o autor direcciona a necessidade de análise à Função, no sentido em que o volume de tarefas das organizações *“constitui uma carga de trabalho pesada, nomeadamente quando existem muitas categorias de pessoal e horários diversificados”* (Peretti, 2001: 71).

Também Ceitil (2016: 184) procura definir a análise de funções directa e sucintamente, aludindo ao perfil de competências dos trabalhadores para cada função, no sentido de concretizar a missão da organização. O autor salienta que a prática de Gestão de Recursos Humanos em estudo procura *“fazer corresponder a cada tarefa, as acções ou comportamentos, essenciais para o sucesso”*.

Por sua vez, Faria (1983: 15) define o propósito da análise de funções como uma prática de Gestão de Recursos Humanos que *“...consiste no estudo e levantamento das tarefas, exigências, condições de trabalho e requisitos psicológicos das diversas funções, categorias profissionais ou postos de trabalho, segundo métodos e técnicas próprias (...) e de acordo com um objectivo bem determinado...”*.

Regra geral, os autores citados definem a análise de funções apontando as ideias de sistematização, processo de identificação e recolha como palavras-chave.

1.3. Articulação e dependência entre a Descrição e Análise de Funções e as Actividades de Gestão de Recursos Humanos

Numa perspectiva de alinhamento das actividades de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia da organização, é inconcebível a dissociação entre estas, pelo que, apesar de múltiplos autores reconhecerem a Descrição e Análise de Funções como o alicerce das restantes actividades, a articulação entre si é preponderante (Carvalho, 2017). A descrição e análise de funções não deve assumir apenas um carácter descritivo, mas também destacar-se segundo um papel balizador de uma Gestão Integrada.

Assim, é fundamental que esta ferramenta de Gestão de Recursos Humanos seja aplicada segundo uma visão prática e de relação sustentável com as actividades, em prole da missão da organização. Isto é, a elevada produtividade dos colaboradores e a vantagem competitiva das organizações variam no sentido directo uma da outra. Estas ferramentas proporcionam a consecução e o progresso de competências, cooperando entre si no sentido de alcançar os objectivos estratégicos das organizações (Huselid, 1995).

Outros autores e outras perspectivas sugerem outras actividades de Gestão de Recursos Humanos, baseando-se nomeadamente, na necessidade de as organizações reconhecerem aos seus trabalhadores a possibilidade de desenvolverem as suas competências e direitos, enquadrando-os com a estratégia da organização, preconizando como práticas de Gestão de Recursos Humanos mais utilizadas pelas empresas as seguintes (Peretti, 2001, Sousa et al, 2006, Câmara et al, 2007): i) Análise e Qualificação de Funções; ii) Recrutamento e Selecção; iii) Acolhimento e integração; iv) Sistemas de Recompensas; v) Avaliação e Gestão de Desempenho; vi) Gestão e Desenvolvimento de competências; vii) Desenvolvimento de Carreiras.

Para Sekiou et al (2009), existe uma relação entre a Descrição e Análise de Funções e as actividades de Gestão de Recursos Humanos que com esta se articulam, e que com esta estabelecem uma relação de dependência.

Os autores apresentam para cada uma das actividades o benefício retirado a partir da ferramenta em estudo.

Actividades da GRH	Relação com a análise de funções
Planeamento	A informação completa sobre a função, na sequência da sua análise e descrição, torna-se um instrumento útil e precioso para definir as necessidades da organização em matéria de recursos humanos.
Avaliação de funções	É com base na descrição e na especificação das funções que se define o perfil do titular no que diz respeito às capacidades e às competências exigidas para cada posto de trabalho.
Recrutamento	A análise de funções possibilita o conhecimento das tarefas a executar e as qualificações a procurar nos candidatos que oferecem os seus serviços. Depois de definido o perfil dos postos de trabalho, estabelece-se a relação entre os candidatos e os postos de trabalho disponíveis.
Seleccção	A contratação faz-se em função das actividades definidas pela descrição das tarefas. Afecta-se o candidato ao lugar em que as suas competências podem ser utilizadas de forma mais eficaz.
Avaliação dos recursos humanos	A descrição do cargo especifica as tarefas a realizar. Esta coloca em evidência os critérios com base nos quais se pode avaliar o trabalhador.
Formação	A descrição das tarefas ajuda a determinar as necessidades da organização em matéria de formação. O trabalhador pode perceber o que faz no trabalho e a sequência lógica das tarefas a executar.
Gestão de carreiras	A análise de funções serve para estabelecer claramente as exigências da passagem de um cargo para outro de um trabalhador para o qual se definiu o plano de carreira. Esta informação vai ajudá-lo a avaliar a sua competência, a desenvolver ao máximo as suas capacidades criativas e a gerir o seu plano de carreira.
Saúde e segurança	Cada posto de trabalho descrito pode ser acompanhado de uma relação dos riscos de acidentes relativos ao exercício das actividades inerentes ao cargo. Esta relação destina-se a reunir o material de emergência e a preparar programas de prevenção.

Quadro 1. Relação entre a análise de funções e outras actividades da Gestão

Fonte: Adaptado de Sekiou et al (2001: 132)

O método em análise contribuirá para revelar o valor que acrescenta, quer ao nível do desenvolvimento dos procedimentos internos da organização, quer ao nível da competitividade que cada vez mais se expõe nos mercados actuais (Levine et al, 2007).

CAPITULO II | Objectivos e Metodologia

Este capítulo visa a apresentação dos objectivos gerais e específicos do presente projecto, indicando a metodologia para a recolha de dados que o permitirão concretizar, assim como a forma de tratamento desses dados.

1.1. Objectivos do Estudo

O objectivo geral do projecto consiste na elaboração da Descrição e Análise de Funções de um grupo especial da Polícia Marítima: a Unidade Central de Investigação Criminal. Pretende-se a partir da caracterização do serviço, recolher um conjunto de informações que nos permitam identificar os perfis funcionais que fazem parte do referido serviço.

Como objectivos específicos, pretende-se (1) Caracterizar a Polícia Marítima, nomeadamente no que respeita à sua história, missão, estrutura orgânica e estrutura de recursos humanos; (2) Identificar e caracterizar os principais grupos funcionais existentes e suas inter-relações; (3) Caracterizar as habilitações de acesso às funções bem como as necessidades de formação profissional continua; (4) Caracterizar a natureza experiência profissional requerida.

1.2. Abordagem metodológica

A investigação ao nível das ciências sociais e humanas, assenta em duas características distintas. Por um lado, a multiplicidade, já que agrupa diferentes abordagens, modelos e paradigmas e, por outro, porque é dependente do contexto e do facto de ao investigador não ser possível a dissociação do contexto sociocultural em que se insere, sujeitando-se a um percurso por onde orientará a sua investigação (Coutinho, 2011).

Nesta perspectiva, a investigação poderá ser conduzida de acordo com abordagens metodológicas de carácter qualitativo e/ou abordagens metodológicas de carácter quantitativo.

Tendo em conta a natureza do projecto e a realidade da organização estudada, optou-se por uma investigação de carácter qualitativo, já que a investigação foi direccionada para o estudo de dados de uma situação concreta e, assim, construída a partir da recolha de dados.

De acordo com Flick (2005), a investigação de carácter qualitativo diferencia-se essencialmente por possuir características próprias. Este tipo de investigação, assenta

numa perspectiva que deriva de padrões de índole interpretativa e centra-se em compreender os significados nas acções e atitudes do indivíduo. Coutinho (2011), considera esta perspectiva como um método indutivo, referindo que são investigados os propósitos das acções desenvolvidas em determinado contexto.

Assim, a investigação qualitativa considera a existência da diversidade de perspectivas acerca de um mesmo fenómeno, relacionando-se com a realidade e afastando-se de concepções pré-estabelecidas, permitindo aos elementos empíricos da investigação sobressaírem no sentido directo do seu avanço.

Desta forma, o alinhamento entre as questões resultantes de um plano de investigação e os elementos empíricos deve ser ponderado, escolhendo de antemão os métodos que permitam um estudo isento e rigoroso.

O investigador é, assim, parte do processo interagindo na investigação devido ao carácter subjectivo com que interpreta os elementos apurados (Flick, 2005, Coutinho, 2011).

1.3. Técnicas de recolha de dados

Para a elaboração de uma DAF os dados a recolher podem ser conseguidos por vários métodos, que se diferenciam entre si, já que possuem características e âmbitos de aplicação diferentes.

Apesar de, por vezes, se verificar a predominância da utilização de um método em relação a outros, não existe, contudo, uma dissociação entre estes, já que a sua relação de interdependência permite que sejam, em simultâneo, funcionais, credíveis e exaustivos na recolha dos elementos passíveis de concretizar a investigação (Faria, 1983, Sousa et al, 2006).

Para a concretização deste projecto optou-se pela utilização de dois métodos de recolha de dados: a análise documental e a entrevista.

As entrevistas serão realizadas aos elementos da UCIC seleccionados mediante dois critérios: Mais experiência profissional na investigação criminal e/ou maior grau académico.

1.3.1. A Análise Documental

A análise documental, é um processo de recolha de informação exaustiva, com base em documentos que aludem à matéria investigada. Estes documentos devem caracterizar-se por adequados, por via a serem fontes de informação credíveis, e

assim corresponderem à questão de partida para a investigação em causa (Bardin, 2011).

Para a concretização deste projecto, foi efectuada a recolha de documentos de carácter legal, que definem as actuações da Polícia Marítima e da UCIC, nomeadamente a IOPM 60, que define o conceito de emprego operacional da investigação criminal da Polícia marítima. Foi ainda analisada bibliografia específica da organização que retrata o crescimento da sua abrangência de actuação do ponto de vista geográfico e jurisdicional.

1.3.2. A Entrevista

A entrevista é um método de recolha de dados, de carácter qualitativo, permitindo o contacto directo entre o entrevistador e o entrevistado, traduzindo-se numa maior recolha de informação entre os intervenientes (Quivy e Campenhoudt, 2005). “A entrevista visa a obtenção de informação através de questões que são colocadas ao inquirido pelo investigador”, sugere Coutinho (2011: 141), reforçando a visão de Quivy e Campenhoudt, já que acredita que este método permite uma recolha de informação que aumenta exponencialmente a riqueza dos dados obtidos, uma vez que a interacção entre as partes – entrevistador e entrevistado – fornece mais informação do que a verbalmente explicitada.

De acordo com Fortin (1999), as entrevistas podem ser categorizadas em dois tipos, ou seja, a liberdade do investigador, na medida em que se configura um nível de tolerância do entrevistado em relação às questões do entrevistador, assim como o nível de profundidade da investigação, isto é, o rigor com que se pretende recolher os dados fornecidos pelo entrevistado. Assim, a entrevista pode ser de dois tipos: estruturada/ uniformizada ou não estruturada/não uniformizada.

Por outro lado, Bardin (2011), atendendo à estrutura da entrevista e ao nível de profundidade do material recolhido, categoriza as entrevistas em três tipos: abertas, também designadas por não estruturadas, são desenvolvidas sem guião, sem perguntas fechadas. Assim, permite uma maior interacção entre intervenientes, possibilitando ao entrevistado a argumentação dos assuntos pertinentes para a investigação, já que o discurso praticado de forma livre é incentivado, partilhando o que viveu, pensou e sentiu; fechadas, que configuram um conjunto de perguntas pré-estabelecida, orientadas através de um guião, que condicionam a recolha de elementos relevante para análise, já que condicionam as respostas do entrevistado; mistas, também designadas por entrevistas semi-directivas, são utilizadas de acordo

com a necessidade de obter dados passíveis de serem comparados com declarações de diferentes participantes na investigação (Coutinho, 2011; Bardin, 2011).

Para esta técnica de recolha de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada (Apêndice III), que será aplicada aos elementos que constituem a UCIC da Polícia Marítima, uma vez que as características de abrangência do discurso retro citadas permitirão a recolha de informação detalhada, implícita nas acções dos entrevistados enquanto profissionais, possibilitando uma investigação mais completa e fidedigna.

1.3.2.1. A Entrevista a aplicar

Tendo em conta o objectivo deste projecto, é essencial que se defina da forma mais pormenorizada possível, quais as tarefas desempenhadas por cada um dos elementos a entrevistar, quando, como e porque desempenham essas tarefas.

De acordo com os “factores de especificações na análise de funções” de Chiavenato (2004), apresentado no Capítulo I, existe a necessidade de responder aos pontos evidenciados. Assim, as perguntas serão enquadradas conforme esses pontos, numa estrutura que assistirá o entrevistador na recolha das informações, assumindo o papel de Guião de entrevista (Apêndice III). Este guião é adaptado a partir de obras que desenvolvem o tema da DAF e o explanam no sentido de apresentar a forma de concretização desta ferramenta (Faria, 1983; Sousa et al, 2006).

Se por um lado os aspectos técnicos são preponderantes, de acordo com Le Boterf (2003), o “*Saber fazer*”, e com a perspectiva “*Hard*” da escola Anglo-saxónica, que configuram a necessidade um trabalhador saber desempenhar a função em prole da concretização de uma tarefa, exclusivamente, por outro, à luz da evolução do conceito da DAF, também as competências o são. Le Boterf sugere as perspectivas do “*saber ser*” e dos “*Saberes*” ou “*savoir plus*”, que argumentam no sentido de os trabalhadores terem características que poderão levar ao aumento da produtividade, podendo estes desenvolver novas competências que os direccionarão no mesmo sentido. Também a escola Anglo-saxónica através da perspectiva “*Soft*”, sugere a diferenciação de um trabalhador, autonomamente, através do trabalho realizado.

Desta forma, serão acrescentadas questões que permitam a resposta às temáticas necessárias para a concretização do presente projecto, nomeadamente quanto às dimensões: i) Habilitações Literárias; ii) Experiência Profissional; iii)

1.4. Técnicas de tratamento de dados – Análise de conteúdo

Para Bardin (2011: 33), a análise de conteúdo configura-se como “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens*”, já para Quivy e Campenhoudt (1988: 224), num sentido mais alargado, “*incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directivas... Contrariamente à linguística, a análise de conteúdo em ciências sociais não tem por objectivo compreender o funcionamento da linguagem enquanto tal*”. Assim, a análise de conteúdo define-se como um método constituído por um conjunto de técnicas utilizadas, em ciências sociais, na análise de dados qualitativos, incidindo nomeadamente em mensagens explícitas e difundidas, em obras literárias, e até entrevistas, isto é, textos. Contudo essa análise pode extrapolar o domínio do campo escrito, passando também á análise de vídeos, fotografias e gravações áudio. O analista constrói conhecimento através de uma análise desse discurso, da forma como este se encontra disposto e dos termos utilizados.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo assume três etapas: i) a pré-análise, onde se enquadra em primeira instância a entrevista, em que serão transcritos e adensados todos os registos obtidos. Esgotar-se-á integralmente a informação recolhida, não descurando dados relevante, pelo que, o que foi recolhido apresentar-se-á como o universo de informação estando alinhado com os objectivos da investigação. Também nesta fase será efectuada uma primeira leitura sobre os documentos - leitura flutuante - podendo ser formuladas as primeiras hipóteses; ii) A exploração do material, é o momento de codificação, onde os dados são organizados possibilitando a sua enumeração rigorosa, compreendendo se existe a presença ou ausência de elementos; a frequência com que aparecem as palavras seleccionadas como unidades de registo e a ordem; a intensidade da informação, analisada através dos tempos verbais, advérbios e adjectivos; a direcção, analisando se é favorável, desfavorável ou neutra; a co-ocorrência de mais do que uma unidade de registo; a escolha das categorias, correlacionando categorias de acontecimentos; iii) O tratamento dos resultados, que permite concluir acerca dos dados recolhidos, interpretando-os, reflectindo acerca do sentido subjacente nas afirmações e percebendo o que se registou, percebendo qual o seu verdadeiro significado para a pesquisa.

Uma das vantagens deste método de tratamento de dados é, segundo Coutinho (2011), o de permitir a existência de uma janela temporal significativa entre o momento da recolha da informação e a sua interpretação.

Assim, esta será a técnica de tratamento de dados utilizada, já que se configura como a técnica com maior abrangência e rigor, permitindo que a informação recolhida seja sistematizada e dissecada de forma pormenorizada quanto aos objectivos específicos deste estudo. Isto é, quanto à caracterização da Polícia Marítima, nomeadamente no que respeita à sua história, missão, estrutura orgânica e estrutura de recursos humanos, quanto à Identificação e caracterização dos principais grupos funcionais existentes e suas inter-relações, quanto caracterização das habilitações de acesso às funções bem como as necessidades de formação profissional contínua e quanto à caracterização da natureza da experiência profissional requerida.

CAPITULO III | Estudo Empírico

3.1. Polícia Marítima - Contexto Legal e Organizacional

A Polícia Marítima é um órgão de Polícia Criminal de competência específica, cujas atribuições e Competências são, concretizar acções de policiamento, fiscalização, vigilância, investigação, e aplicação das medidas de polícia (Lei nº49/2008, de 27 de Agosto, com ultima alteração pela Lei nº 57/2015, de 23 de Junho).

A Polícia Marítima está, a par de outras organizações, como o Conselho Consultivo da AMN (CCAMN), a Comissão do Domínio Público Marítimo (CDPM) - enquanto órgãos consultivos - a Direcção-Geral da Autoridade Marítima (DGAM) - enquanto órgão de direcção - integrando os Departamentos Marítimos - como órgãos regionais - e as Capitánias dos Portos - como órgãos locais – inserida na estrutura da Autoridade Marítima Nacional (AMN) (Decreto-Lei nº 44/2002, de 2 de Março).

Neste âmbito, a DGAM tem a responsabilidade de dirigir, coordenar e controlar as actividades exercidas pelos seus órgãos e serviços (Decreto-Lei nº 44/2002, de 2 de Março, alterado pelo Decreto-Lei nº 121/2014, de 7 de Agosto).

Para o exercício do poder de autoridade marítima no quadro SAM – “*quadro institucional formado pelas entidades, órgãos ou serviços de nível central, regional ou local que, com funções de coordenação, executivas, consultivas ou policiais, exercem poderes de autoridade marítima*” - no âmbito das competências legais são incluídas: a) Autoridade Marítima Nacional; b) Polícia Marítima; c) Guarda Nacional Republicana; d) Polícia de Segurança Pública; e) Polícia Judiciária; f) Serviço de Estrangeiros e Fronteiras; g) Inspeção-geral das Pescas; h) Instituto da Água; i) Instituto Marítimo-Portuário; j) Autoridades Portuárias; k) Direcção Geral da Saúde; l) Autoridade Nacional de Controlo de Tráfego Marítimo (Decreto-Lei nº 43/2002, de 2 de Março, alterado pelo Decreto-Lei nº 263/09, de 28 de Setembro).

A pirâmide hierárquica da Polícia Marítima, do ponto de vista funcional, é composta por três níveis cujas funções se dividem entre a operacionalidade, no patamar mais baixo da pirâmide – Agente de 3ª Classe - e a coordenação, no seu nível mais alto – Inspector (Decreto-Lei nº 248/95, de 21 de Setembro).

Apesar de ser reconhecida a necessidade dos serviços prestados por esta divisão desde o início do século XX, mais concretamente em 1919 através de uma

proposta de lei, os avanços e recuos da Polícia Marítima ao longo da sua história, conduziram ao adiamento do crescimento desta unidade num ritmo paralelo ao da própria Instituição.

O crescente e sistemático aumento de regulamentação e, em consequência, o aumento do número de infracções, levou à criação formal deste grupo especial em 2013 através da Lei nº 34/2013, de 16 de Maio.

Esta unidade tem um carácter tridimensional, na medida em que é composta por equipas de investigação criminal (EIC), um serviço de recolha de vestígios e inspecção judiciária (SRVIJ) e uma secção de apoio à investigação criminal (SAIC) no seu braço operacional. No seu mais alto posto encontra-se um Subinspector da PM cujas funções remetem para as actividades exclusivamente de âmbito administrativo.

Em 2016, como forma de incrementar uma melhoria nos serviços, em consequência do aumento de conhecimento, teve lugar na escola da Polícia Judiciária, através do seu laboratório de Polícia Científica, o primeiro curso de formação de inspecção judiciária para elementos da Polícia Marítima.

Segundo a IOPM 60 (PM, 2018), a estrutura da IC tem uma composição mínima de 26 e um máximo de 30 elementos, dividindo-se entre o Continente, Açores e Madeira, onde aplicam o legalmente estabelecido como competências (Anexo IV). Contudo, esta explanação é para já teórica, uma vez que continua a ser concretizado pela UCIC todo o trabalho em ambiente criminal, em todo o território nacional.

Apesar de se encontrar em processo de formação, ou seja, encontram-se agentes dos vários comandos regionais a frequentar formações específicas na área de investigação criminal, o organograma apresentado no documento atrás referido, não está ainda implementado.

Isto acontece nomeadamente ao nível do SRVIJ, que contém inclusivamente, as suas competências legais detalhadas, mas não existe ainda em termos práticos. Estes factos têm como contrapartida o facto de o Chefe deste serviço desempenhar o papel de Chefe do SAIC até operacionalização integral do previsto na IOPM 60.

A UCIC é parte integrante da DIC, que para além do seu braço operacional – a UCIC – é composta por um braço administrativo, formado apenas por um elemento, com o posto de Inspector ou Subinspector, cujas funções são desempenhadas apenas nesse âmbito, sendo substituído pelo CUCIC na sua ausência. No sentido inverso não

existe esta concretização, já que do ponto de vista operacional o CDIC não detém as competências técnicas do CUCIC, e neste caso dos CEIC e CSAIC, que o substituem na sua ausência.

Estes factos, que correspondem ao método de funcionamento actual, contrariam o disposto na IOPM 60 (PM, 2018), cujas funções deveriam ser assumidas por um elemento com o posto de Inspector, todavia com formação superior em área relevante para a IC.

3.2. Caracterização genérica das funções em análise

Face os objectivos das funções, obtidos a partir das entrevistas realizadas aos vários níveis de gestão da UCIC, infere-se que apesar de a grande maioria das respostas serem análogas entre os seus elementos, configuram-se, porém, divergências de opiniões entre alguns vetores desta estrutura.

As funções estudadas detêm diferenças significativas entre si, não só do ponto de vista legal, mas também quanto à designação que retracta, no fundo, a actividade para a qual foi concebida.

Isto é, se por um lado as funções que assumem os lugares de topo na hierarquia da UCIC estão explanadas na IOPM 60 (PM, 2018), nomeadamente o CUCIC, o CSAIC e o CEIC, por outro lado, os agentes das EIC e do SAIC, não vêm legalmente espelhadas as funções que desempenham e as tarefas que desenvolvem.

Esta descrição encontra-se esclarecida, mas de forma pouco personalizada, quanto à posição funcional, na alínea b), do ponto 201., da IOPM 60 (PM, 2018), onde são definidas as tarefas da UCIC apenas enquanto unidade.

Todavia, os agentes que constituem as EIC, assumem papel preponderante nas acções de investigação e desenvolvimento dos processos, no sentido em que são os próprios e efectuar a acção no terreno, após preparação e elaboração dos processos, atendendo às bases legais e conseqüente elaboração do expediente adequado à conclusão ou continuação desses processos (Apêndice VI).

A UCIC é dotada de três equipas de investigação criminal, cada uma composta por três elementos – apesar de se encontrar em fase de selecção mais uma agente.

Em cada uma dessas equipas, o elemento com maior antiguidade, apesar de ter o mesmo posto hierárquico que os restantes, poderá assumir funções de coordenação, passando a designar-se por chefe de equipa, não só para comunicação ao CUCIC, mas também para informar a restante equipa das acções estipuladas por

este, tal como afirma o agente que na 1ª EIC assume esse papel, referindo que *“o termo chefe de equipa é só porque sou o mais antigo... o chefe de equipa limita-se a distribuir... no fundo temos todos as mesmas funções”*.

Já para os cargos de chefia, encontra-se vincada a separação de funções entre si, assim como relativamente aos agentes das EIC. Nomeadamente entre o CUCIC e os CEIC e CSAIC (Apêndice VI), que descrevem as suas funções de forma não convergente, essencialmente nas tarefas de coordenação, que incidem em aspectos diferentes. Os CEIC e CSAIC assumem as funções do CUCIC apenas na sua ausência, de outra forma, segundo estes profissionais, coincidindo com o descrito na IOPM 60, as suas funções vão no sentido de gerir inquéritos – no caso do CEIC – e de colaborar com as EIC, em processos de maior complexidade – no caso do CSAIC, coadjuvado pelo agente AIC (Apêndice VI). Já o CUCIC coordena não só os processos de ordem criminal, mas também a triagem desses processos pelas equipas e comandos locais da Polícia Marítima, coordena os elementos que constituem a UCIC, em suma, coordena toda a componente operacional da Investigação Criminal.

Ao nível da comunicação praticada pela UCIC no âmbito externo, variam essencialmente de acordo com o nível hierárquico em questão.

Se, por um lado, todos os níveis da hierarquia lidam com procuradores e juízes, por outro lado, há contactos externos, essencialmente com outras polícias nacionais e estrangeiras, que são maioritariamente mantidos pelo chefe da UCIC e pelos subchefes que o sucedem na hierarquia.

Segundo o chefe da UCIC existem permanentes contactos com a Polícia Nacional, em Espanha, com a Gendarmarie National, em França, com a Dutch Police, na Holanda e com a Guardia di Finanza, em Itália, salientando o chefe das EIC que relativo às tarefas da sua função *“mais de metade está relacionada com meios e entidades externas, mais de 50%...”*, enquadrando-se segundo Câmara et al (2007: 593) no conceito de *“Comunicação Institucional”*, isto é, *“uma comunicação que se destina quer a públicos internos quer externos e que visa reforçar a identidade corporativa”*.

Todavia, os restantes postos e funções não são isentos de contactos com forças congéneres, apenas o fazem dentro dos limites legais e operacionais, como refere o agente de investigação criminal da 3ª EIC, ao afirmar que lida com *“as congéneres, dentro do que é a nossa competência, o resto tem que seguir outras vias...”*.

As ações desenvolvidas e os contactos externos mantidos pela UCIC têm recebido um feedback muito positivo em relação ao trabalho realizado, quer pelo MP,

quer pelas forças congéneres. Por exemplo, no âmbito de uma investigação, com cooperação entre a Polícia Marítima e a Polícia Nacional espanhola, dois elementos da UCIC foram agraciados com uma condecoração nesse país.

Quanto à comunicação interna, a maioria dos entrevistados percepciona-a não só como positiva, mas também como método de sustentabilidade para o desenvolvimento dos inquéritos a desenvolver no âmbito dos processos-crime.

Em todos os níveis da cadeia hierárquica há concordância com a forma de comunicação praticada, evidenciando que a comunicação ocorre nos dois sentidos, ou seja, nos sentidos ascendente e descendente da pirâmide hierárquica.

Essa posição é mais evidente nos agentes das EIC, que tem em comum o facto de transmitirem ao CUCIC toda a informação que recolhem e que concretizam como válida, recebendo deste as directrizes e as metas.

Já o CUCIC, estabelece contacto externo com o CDIC no âmbito dos aspetos administrativos, e com o CGPM no que concerne aos aspetos operacionais. Esta ligação é apresentada não só no âmbito das entrevistas, mas também na IOPM 60, que regula a unidade em estudo.

Apesar da autonomia que lhes confere a prossecução dos objetivos, um dos agentes da 2ª EIC afirma que *“temos autonomia para o desempenho das funções...naturalmente quando as coisas se complicam não tomamos decisões sem a determinação do chefe”*.

A generalidade dos entrevistados considera que a comunicação interna é desenvolvida do ponto de vista formal como *“rede centralizada”* (Apêndice VI), segundo Câmara et al (2007: 605), ou seja, *“tem a comunicação centralizada num colaborador. Tem como vantagem a rapidez de resposta, mas para além de concentrar o poder em quem possui a informação, manifesta a impossibilidade de detecção de eventuais erros que o colaborador possa difundir”*.

Já ao nível da comunicação informal, isto é, aquele tipo de comunicação que se forma em paralelo à comunicação formal, extrapolando motivações profissionais e extravasando horários rígidos (24 horas/dia), o trajecto relativo à rede que, de acordo com os testemunhos recolhidos em entrevista, se pratica na UCIC é o *“trajecto aglomerado”* (Apêndice VI), isto é, *“um primeiro colaborador passa a mensagem a Colaboradores específicos (e não a todos os que contacta), cada um dos colaboradores que recebeu a mensagem passa-a a outros colaboradores específicos”* (Câmara et al, 2007: 606).

Isto é, apesar de todos os elementos da UCIC estabelecerem contactos entre si, por forma a tornar mais eficiente e eficaz o desenvolvimento das ações desta

unidade, é efetuada a comunicação de todos os aspetos das ações ao CUCIC, o que centraliza a tomada de decisão.

Há, porém, testemunhos que contrariam a eficácia da funcionalidade comunicacional, na medida em que consideram que não existe abertura por parte do topo na pirâmide hierárquica da UCIC para partilha de opiniões, o que promove a comunicação apenas num sentido, ou seja, tudo é ponderado e processado na função de CUCIC.

O Chefe do SAIC refere, que *“o chefe da UCIC é que determina tudo... o chefe superentende todos os serviços”*. Na sequência destas afirmações durante a entrevista, o chefe do SAIC foi questionado quanto à abertura do CUCIC às opiniões do restante quadro, tendo este referido que *“tudo depende do chefe”*. Todavia, o legalmente estabelecido, visa enquadrar este aspeto de forma clara, ou seja, segundo a alínea e) do ponto 303 da IOPM 60 (PM, 2018), o *“CUCIC chefia todas as secções da UCIC”*.

3.3. Habilitações literárias

Quanto às habilitações académicas, esta surge como requisito preponderante para os novos elementos, segundo a IOPM 60 (PM, 2018), contrastando com a realidade da UCIC hoje, que conta com cinco elementos com formação académica superior num universo de doze elementos. Isto é, a base legal que regula a UCIC, visa o preenchimento das vagas na unidade em estudo, vincando como preferencial a formação superior em áreas específicas, tal como referido na alínea a) do ponto 309 da IOPM 60 (PM, 2018), explicitando que *“será valorizada a formação superior em direito ou outras áreas conexas com a investigação criminal”*.

Esta posição é partilhada por vários elementos da UCIC, que reconhecem a formação académica como uma mais-valia para o desenvolvimento das ações em curso, e, em consequência, da UCIC enquanto unidade especializada. Esta orientação coincide com o referido por Kovacs (1998: 82) ao afirmar que *“anunciam-se novos perfis profissionais com uma qualificação de nível mais elevado e de base mais alargada, permitindo uma maior flexibilidade e polivalência”*. Assim, apesar de possuírem a formação básica de agente da Polícia Marítima, é transversal a ideia da necessidade de prosseguir a formação ao nível académico, nomeadamente ao nível da formação superior em Direito, Investigação Criminal, entre outras de relevância para a função.

Apesar de alguns dos entrevistados considerarem que não é crucial a detenção de um grau académico superior, admitem também que o facto de o terem poderá ser uma mais-valia para o desempenho das tarefas na Investigação Criminal.

Outros entrevistados, porém, são perentórios em relação às habilitações académicas, ao afirmar, por exemplo, que *“quanto mais habilitações e dentro da área melhor”*, como foi o caso do agente de investigação criminal da 1ª EIC.

Todavia, a formação não define apenas um requisito de acesso à UCIC, já que segundo a maioria dos elementos deste grupo o processo de formação é contínuo. Visão que coincide com o estipulado na IOPM 60 (PM, 2018), nomeadamente frisando que os elementos que integrem a UCIC estão sujeitos à obrigatoriedade de aceitar *“a frequência de curso ou cursos de especialização, para os quais seja nomeado”*.

Assim, a maioria dos entrevistados considera que a formação contínua é uma realidade, nomeadamente ao nível da lofoscopia, das técnicas de investigação ou das técnicas de interrogatório, cuja formação é recebida na Escola da Polícia Judiciária, e antecede a integração na UCIC.

Existe, porém, uma pequena percentagem de entrevistados que considera que não é efetuada uma boa avaliação das necessidades formativas, referindo que *“a formação adquirida em áreas muito específicas é externa à polícia”*, remetendo para instituições de ensino superior e profissional de outros sectores, acrescentando que *“só dessa forma é possível ajudar em determinadas situações específicas”*. São ainda adicionados exemplos concretos, especificamente a área da informática, que para o chefe do SAIC deve assumir uma importância *“muito acima da ótica do utilizador, muito mais...”*.

Verifica-se que a maioria dos entrevistados, reconhecendo importância das habilitações académicas, nomeadamente ao nível do ensino superior, qualifica a experiência profissional como mais importante que o grau de ensino obtido. Estes, referem ainda que o 9º ano exigido na admissão a agente da Polícia Marítima é suficiente para algumas das funções estudadas, nomeadamente os agentes das EIC, e que o 12º ano será suficiente para as funções desempenhadas pelos chefes do SAIC e das EIC. Este aspeto é reforçado pelo facto de os responsáveis da SAIC e EIC terem o posto de subchefe, posto que exige como requisito na admissão ao respetivo curso o 12º ano concluído, conforme aviso nº 15182/2009 de abertura de concurso para promoção à categoria de subchefe. Todavia, a IOPM 60 (PM, 2018), nos pontos 304 e 305, refere que em qualquer das funções o cargo será assumido por um agente.

Em contraponto a esta opinião, encontra-se o chefe da UCIC, que perceciona a obtenção de habilitações académicas como fundamentais para o exercício das

funções ao nível da investigação criminal, nomeadamente Direito, especialmente se se tratar de um cargo de chefia, quer da unidade, quer das secções da unidade.

Também um dos agentes de investigação criminal referiu a importância de um grau académico em áreas prioritárias para a investigação criminal, admitindo como escolaridade mínima para qualquer função na UCIC o 12º ano, o que está de acordo com o legalmente fixado como escolaridade mínima obrigatória. Este justifica a sua posição pela necessidade de serem explanadas por escrito todas as ações desenvolvidas, o que sugere uma capacidade de síntese elevada, e uma aptidão para articulação do diálogo, uma vez que existirá contacto com procuradores e outros protagonistas dos processos que a UCIC desenvolve. Sugerindo assim que um maior grau académico poderá atribuir ferramentas a esse nível, que de outra forma serão mais difíceis de adquirir.

3.4. Experiência Profissional

Apesar da perspectiva dos entrevistados ao nível das habilitações literárias, mesmo os que sugerem um maior grau das habilitações académicas, não negligenciam a capacidade de desenvolvimento dos processos por elementos com uma menor escolaridade. Estes, admitem até que, por força da experiência que adquiriram ao longo da sua carreira, poderão desenvolver o mesmo trabalho de forma mais proficiente, desenvolvendo as ações no terreno de forma mais eficaz.

É, portanto, essencial conjugar ambas as valências - habilitações académicas e experiência profissional - por forma a suplantar as dificuldades intrínsecas aos processos-crime. A soma destas competências é argumentada por Bilhim (2007), já que o autor indica que a competência é uma particularidade relativa a cada indivíduo provenientes dos aspetos como a formação académica obtida, a experiência profissional adquirida de acordo com um contexto social em que o próprio se insere.

Em suma, quer a base legal mencionada, quer a posição da generalidade dos elementos que constituem a UCIC, pensam o desenvolvimento institucional com uma perspetiva de futuro, acompanhando a crescente qualificação e escolarização a nível nacional.

Em aspetos como a experiência profissional necessária para o desempenho de funções na UCIC, as respostas são unânimes entre todos os entrevistados. Isto é, deve integrar este grupo alguém com experiência enquanto agente da Polícia Marítima, por forma a compreender dinâmicas como a comunicação com os actores sociais (comunidades piscatórias, entre outros) e outros aspectos próprios da rotina de

um Agente da Polícia Marítima, de preferência com passagem pelo departamento de justiça de um comando local, como sugere o agente de apoio à Investigação Criminal. Esta posição converge com o pressuposto de Le Boterf (1998), que não separando a competência dos contextos de trabalho, afirma que *“a competência é sempre a competência – de um actor – em situação”*.

Esta convergência de opiniões resulta na participação dos elementos da UCIC no processo de selecção de novos elementos, como refere o chefe da UCIC, indicando que *“as pessoas para estar na investigação criminal têm que fazer funcionar o grupo, e daí que cada grupo tem uma palavra muito importante a dizer quando se pensa numa pessoa para a investigação. Não virá ninguém trabalhar para um grupo sem ter o aval dos subchefes e dos outros elementos. A última palavra é minha, mas ouço os restantes elementos”*. Quer nos parâmetros de selecção futuros, de acordo com a IOPM 60, quer nos moldes praticados actualmente, a forma de selecção enquadra-se no conceito de “Recrutamento Interno”, ou seja, *“consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas que já faz parte da empresa”* (Câmara et al, 2007: 386).

A principal diferença entre o método de recrutamento previsto na IOPM 60 (PM, 2018), e o método praticado até hoje, é o facto de o ingresso na UCIC passar a ser efetuado através de concurso aberto a todo o quadro da PM. A selecção adotada até hoje, é efetuada de acordo com o *“sistema de escolha directa”*, em que de acordo com a *“senioridade ou determinado grau de responsabilidade”* (Câmara et al, 2007: 389) a gestão nomeia o agente ou subchefe que deve ocupar a vaga, existindo, porém, o que se assemelha ao *“sistema de recomendar um amigo”*, já que os elementos da UCIC são ouvidos quanto aos elementos que poderão integrar o grupo. Isto é, os elementos da UCIC sugerem e expressam opinião sobre os candidatos e emitem o seu parecer acerca de quem reúna as condições essenciais para suprimir a lacuna existente.

Parte dos critérios ponderados quando se pretende seleccionar um elemento para a UCIC são as competências técnicas, isto é, ser portador da carta de condução de categoria B – apesar de nenhum dos entrevistados ter mencionado a relevância desta competência, a acção que desenvolvem implica, como os próprios referiram, deslocações nacionais e estrangeiras, vigilâncias, seguimentos, entre outros, o que configura a necessidade de conduzir - saber falar inglês e eventualmente outras línguas, conhecer os protocolos institucionais e interinstitucionais, ter conhecimentos de informática, entre outros. Essas competências são mencionadas por todos os elementos da UCIC, independentemente da posição hierárquica que ocupam,

nomeadamente as que permitam desenvolver o trabalho autonomamente, como é o caso da necessidade de conhecer os códigos penal e processo penal.

Apesar de na IOPM 60 (PM, 2018) não estarem definidas as competências técnicas essenciais às funções desempenhadas na UCIC, os elementos consideram que ao nível da informática o conhecimento deve ir muito para além da ótica do utilizador.

No seguimento do que atrás foi referido, os elementos da UCIC são dotados de autonomia, limitada pelas condições de execução legais e pelos objetivos traçados pelo Chefe da UCIC no papel de Autoridade de Polícia Criminal. O aspeto referido por exemplo pelos agentes das EIC, realçando que têm autonomia para desenvolvimento das ações que conduzam ao sucesso das investigações na prossecução das metas, não ultrapassando os limites legais, e reportando ao Chefe da UCIC a evolução dos inquéritos. Em processos de maior complexidade será sempre o chefe a determinar e a decidir.

A autonomia configura, assim, um conjunto de competências comportamentais, como por exemplo a capacidade para se adaptar e resolver problemas que surjam de forma inopinada. Opinião partilhada por todos os entrevistados, nomeadamente o agente de investigação criminal da 2ª EIC, que alude ao facto de que *“por vezes não se consegue acompanhar as diretivas atendendo ao que existe e ao que vai surgindo de novo, então, é uma questão de adaptação...temos que saber adaptar, temos que evoluir”*.

Os diferentes níveis de gestão desta estrutura partilham desta posição, com exceção do Chefe das EIC, que pela inerência das suas funções e das que assume em substituição do Chefe da UCIC, considera que tem autonomia para a concretização dos projetos que vão surgindo. A autonomia referida sugere profissionalismo, cooperação, participação, criatividade e valorização dos elementos que formam este grupo, em convergência com os sistemas antropocêntricos de produção de Kovacs (1998: 93-99), que alude ao facto de que estes sistemas *“têm por base a utilização de recursos humanos qualificados e de tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e participativos”*. A autonomia é, no entanto, influenciada pelas condições de trabalho, entre outros factores.

3.5. Condições de Trabalho

As condições em que os entrevistados desempenham as suas funções, são as adversidades ambientais encontradas, quer no exterior quer em gabinete, onde alguns

dos entrevistados frisaram que o facto de o ar condicionado se encontrar *avariado* “*põe em causa a nossa atenção, a nossa concentração... a fazer relatórios e outras coisas que por vezes tornam-se complexos, porque há muitas pessoas, mais barulho, calor, interrupções...*”. Mas as adversidades são encontradas essencialmente no exterior, onde são desenvolvidas acções, que segundo testemunho dos entrevistados, ao frio, ao calor, com chuva, e de acordo com o agente de investigação criminal da 3ª EIC sujeito a outras condições não controláveis como “*vigilância junto ao rio, que em certas noites quase somos comidos vivos pelos mosquitos...*”.

Todos os elementos entrevistados referiram que passam por condições de stress ou preocupação no exercício das suas funções.

O stress é, segundo Câmara et al (2007: 280), a “*ruptura de um estado emocional positivo, como o entusiasmo, para um estado emocional negativo, tipicamente associado à ansiedade, ao medo e à perda de controlo emocional*”.

De acordo com Câmara et al (2007: 277) as fontes de stress podem ser internas (a responsabilidade, o perfeccionismo, a culpabilização, em suma, a exigência e pressão que o individuo exerce sobre si próprio) ou externas (a carga de trabalho, a responsabilidade por pessoas e materiais, entre outros, que o individuo é alvo).

Em alguns casos é mais evidente, pelas acções desenvolvidas no âmbito das investigações, como refere o agente da 2ª EIC ao afirmar que passa por condições de stress em “*dois terços das acções...então quando é situações de busca... é sempre stress... póquer... nunca sabemos o que está atrás. Já encontramos armas... detenções, é complexo...*”.

O chefe das EIC refere que o sentimento de stress é contínuo, referindo que nomeadamente na sua função está “*sempre*” em stress. Facto partilhado pelo chefe da UCIC que afirma que “*lidamos com a coisa mais imprevisível que pode haver, que é o ser humano...*”.

Outros elementos desta unidade remetem o stress em especial para o cumprimento dos prazos delegados pelo MP. Esse stress exponencia quando, a exemplo do que refere o chefe da 3ª EIC, “*não dominamos os timings das diligências, porque estamos dependentes de vários factores... chego a acordar a meio da noite a pensar nos processos, isto reflecte-se, e agrava-se... se estou a sentir que não estou a ter produtividade durmo mal, chego ao trabalho não estou 100%, o trabalho não rende... é uma bola de neve...*”.

Apesar de nem todos os entrevistados referirem que têm condições de stress, como o caso do agente da 1ª EIC, que menciona preocupação, mas afirma que sente “*incómodo, mas daí a ser stress...não*”, o chefe da 3ª EIC afirma peremptoriamente

que “*não é só da minha situação de coordenação, é toda a gente... toda a gente sente o mesmo*”.

O stress pode ser avaliado segundo três tipos de consequências (Pina e Cunha et al, 2008: 789): Fisiológicas (colesterol, hipertensão, etc.), Psicológicas (ansiedade, depressão, burnout, etc.) e Comportamentais (menor desempenho, acidentes de trabalho, degradação da vida familiar, etc.).

Estas inferências poderão ter consequências danosas quer para os indivíduos, quer para as organizações, pelo que a gestão do stress é essencial. Pois, não obstante o facto de poder melhorar a performance dos elementos da UCIC, evita que a organização tenha no futuro que proceder à substituição de elementos ou transição destes para outras funções (Câmara et al, 2007: 278).

Não obstante os aspectos mencionados, os elementos da UCIC encontram-se privados, neste momento, de formação em SHST, com excepção dos CUCIC, CEIC e CSAIC que de acordo com o plano curricular do curso de promoção a subchefe obtiveram essa certificação. Aspecto que não tem relevância na perspectiva, por exemplo, do agente de investigação criminal da 3ª EIC, mas referido com preocupação pelo UCIC, que refere que “*as fichas de procedimentos ao nível da SHST devem ser feitas, podem ser feitas, mas ainda não estão feitas*”.

Em suma, independentemente da função que os entrevistados ocupam, existe concordância em aspectos cruciais para o desenvolvimento das tarefas na UCIC. Isto é, é necessária formação académica, conhecimento técnico adquirido no CFAPM, experiência enquanto agente da Polícia Marítima e capacidade de relacionamento. Estes aspectos confluem com a designação de competência proposta por Bilhim (2007), que alude exactamente ao facto de a formação académica, a experiência profissional e o contexto social em que o individuo se insere, resultam na particularidade relativa a cada individuo, ou seja, a competência.

Uma vez que a UCIC procura elementos com valências multidisciplinares, na perspectiva do chefe da UCIC, essa característica é pois resultante das competências apresentadas pela abordagem da escola francesa. Ou seja, o *savoir-plus*, o *savoir-fair* e o *savoir-être* (Almeida, 2002: 89-98).

CONCLUSÕES

As alterações sociais que vêm ocorrendo desde um passado recente até aos dias de hoje, traduzindo-se num aumento de criminalidade, especialmente em meio marinho, nomeadamente ao nível do tráfico de estupefacientes e crimes contra o ambiente, promovem a necessidade de criação de valências na Polícia Marítima, para que este OPC possa concretizar, de forma eficaz, o combate a este flagelo por um lado, e a salvaguarda da vida humana por outro.

Estas mudanças resultam da inovação tecnológica, da instabilidade dos mercados e das crises humanitárias consecutivas, tendo impacto ao nível da filosofia de actuação dos OPC, nomeadamente através da gestão de recursos humanos, que passou a ser orientada para a concretização de objectivos nos mais variados cenários de actuação. Estes aspectos, difundiram a necessidade de seleccionar profissionais cujas competências sejam adequadas à função, não só procurando um desempenho exponenciador e influenciador de atitudes de inovação, mas que sejam também alinhados com a estratégia de crescimento e com a missão da organização.

Assim, atendendo aos objectivos de criação da UCIC, pretendeu-se criar uma ferramenta que, por um lado estudasse as competências, background e suas perspectivas futuras e, por outro lado, que possibilitasse acrescentar um instrumento que permita integrar um conjunto de actividades de GRH, como por exemplo a formação, o recrutamento e selecção, a avaliação dos recursos humanos ou a gestão de carreiras, como referido por Sekiou (2009) através da relação entre a DAF e as actividades de GRH.

Espelhando a importância que os Recursos Humanos têm na filosofia de desenvolvimento desta organização, quer os elementos que constituem as EIC, quer os que compõem o topo da estrutura hierárquica da UCIC, envolveram-se com a concretização deste estudo, não só através da sua disponibilidade para as entrevistas, como também da apresentação de processos não confidenciais, que permitem compreender a sua rotina.

Assim, neste projecto não residiu apenas o objectivo de caracterizar a Polícia Marítima, nomeadamente no que respeita à sua história, missão, estrutura orgânica e estrutura de recursos humanos, mas sim de sugerir alterações e medidas para que as valências dos profissionais da UCIC sejam potenciadas, no sentido de melhorar de forma contínua a sua performance, e evoluir através da especialização destes, com origem formativa, conforme analisado nos formulários da DAF elaborados (Apendice

VI). A sustentabilidade das organizações é proveniente do seu capital humano (Bilhim, 2009; Ceitil, 2016).

Foi também objectivo deste trabalho, caracterizar as habilitações de acesso às funções bem como as necessidades de formação profissional contínua, já que a formação deve ser uma prioridade em unidades cuja intervenção seja a prevenção e o combate à criminalidade, uma vez que, de acordo com Bilhim (2009), a competência é uma característica singular a cada individuo, proveniente de aspectos como a formação ou a experiência profissional, entre outros.

Identificar e caracterizar os principais grupos funcionais existentes e suas inter-relações, foi um aspecto explanado ao longo do presente trabalho, baseado essencialmente nas entrevistas realizadas aos elementos da UCIC, apurando-se os aspectos discutivos no último capítulo deste estudo, que originaram a construção dos formulários da DAF (Apêndice VI).

Caracterizar a natureza experiência profissional requerida foi outro dos objectivos deste estudo, já que, sendo a UCIC uma unidade integrada num OPC de especialidade, nomeadamente quanto à particularidade da sua área de intervenção, essa experiência deve ser tida em conta e exigida como requisito de admissão, segundo os entrevistados. Porém, nem os elementos da UCIC, nem a IOPM 60 (PM, 2018) especificam o tempo, área, missões, entre outros aspectos, que definem a experiência dos elementos da Polícia Marítima.

São ainda de salientar as limitações na prossecução deste estudo, essencialmente ao nível da informação empírica, nomeadamente por não ter sido realizada qualquer entrevista ao Comandante Geral da Polícia Marítima e por ter sido entrevistado apenas um agente de cada uma das EIC, com excepção da 2ª EIC, onde foram concretizadas duas entrevistas. Estes actores apresentariam porventura perspectivas diferentes quanto à realidade da UCIC e seu contexto funcional.

Deve ser considerada a análise às valias abordadas, ou alterações necessárias ao melhoramento dos aspectos funcionais da UCIC, nomeadamente ao nível da formação e contactos internos, já que se está na presença de aspectos estruturantes e estratégicos, preponderantes para a prossecução dos objectivos da UCIC.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, P. (2002), Competências e Modelos da Competência, Sociedade e Trabalho, nº17/18, pp.89-98

Antônio, M., Barbosa, P. (2000), A Adaptação de células de produção considerando factores humanos, Revista tecnológica de Fortaleza, nº21, pp. 57-62

Bardin, L. (2011), Análise de Conteúdo, 5ª Edição, Lisboa, Edições 70

Besseyre des Horts, C. (1987), Typologies des pratiques de gestion des resouces humaines, Revue Française de Gestion, pp.149-155

Bilhim, J. A. (2009), Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP

Brandão. A. e Parente, C. (1998), Configurações da Função Pessoal: As especificações do caso português, Organização e Trabalho nº 20, APSIOT - Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007), Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Carvalho, A., Rua, O. (2017), Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas, Porto, Vida Económica

Carvalho, J. C., Filipe, J. C. (2014), Manual de Estratégia: Conceitos, práticas e roteiros, Lisboa, Edições Sílabo

Ceitel, M. (2004), Sociedade Gestão e Competências, Lisboa, Edições Sílabo

Ceitel, M. (2006), *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo

Ceitel, M. (2016), *Gestão e Desenvolvimento de Competências (2ª Ed)*, Lisboa, Edições Sílabo

Chang, W. e Kleiner, B. (2002), *How to conduct job analysis effectively*, *Management Research News*, vol. 25, nº 3, pp. 73-81

Chiavenato, I. (2004), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 2ªed., Rio de Janeiro, Elsevier

Coutinho, C. (2011), *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*, 2ª reimpressão, Coimbra, Almedina

Cowling, A. e Mailer, C. (2003), *Gerir os recursos humanos*, Lisboa, Dom Quixote

Dessler, G. (1984), *Human resource management*, 7th ed., New Jersey, Prentice-Hall Inc

Drucker, P. (2008), *O essencial de Drucker: uma selecção das melhores teorias do pai da gestão*, Coimbra, Actual Editora

Faria, J.J. (1983), *Análise de Funções*, Lisboa, Paralelo Editora

Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa, Monitor – Projectos e Edições, Lda

Fortin, Marie-Fabienne (2009), Fundamentos e etapas do processo de investigação, Loures, Lusodidacta

Gomes, J. (2010), “É possível com palavras fazer competência? – Uma breve reflexão metodológica”, in Cadernos Sociedade e Trabalho, XIII, Lisboa, GEO-MTSS, pp.21-29

Hayton, J. e Kelley, D. (2006), A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, Human Resources Management, vol.45, nº3, pp. 407-427

Hondeghem, A., Horton, S., Scheepers, S. (2006), Modelos de Gestão de Competências na Europa, Revista do Serviço Público Brasília, nº 57, pp. 241-258

Hornsey, T., Dann, D. (1984), Manpower Management in the hotel and catering industry, Batsford Academic and Educational Ltd, London

Horton, S., Hondghem, A., Farnham, D. (2002), Competency management in the public sector: European variations on a theme, International Institute of Administrative Monographs, IOS Press, Amsterdam, Vol. 19, p.198

Huselid, M.A. (1995), *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, nº 40, pp. 635-672

Kovacs, I. e Castillo, J.J. (1998), Novos modelos de produção: trabalho e pessoas, Oeiras, Celta Editora

Lenin, V.I. (1980), O estado e a revolução, São Paulo, Expresso Popular, pp.145-146

Le Boterf, G. (2003), Desenvolvendo a competência dos profissionais, 3ª ed., Porto Alegre, Artmed Editora

Levine, E. e Sanchez, J. (2007), Evaluating job analysis in the 21st Century, Ergometrika 4, pp.1-11

Lopes, H. e Suleman, F. (2000), Estratégias empresariais e competências-chave, Lisboa, IEFP

Peretti, J.M. (2001), Recursos humanos, 3ª ed, Lisboa, Sílabo

Pina e Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008), Manual de gestão de pessoas e do capital humano, 3ªed., Lisboa, Edições Sílabo

PM (2018), Conceito de emprego operacional da investigação criminal da Polícia Marítima: IOPM 60, Lisboa, MDN/AMN/CGPM

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Peretti, J.M., Alis, M., Bayad, M. (2009), Gestão de recursos humanos, Lisboa, Instituto Piaget

Singh, P. (2008), Job Analysis for changing workplace, Human Resources Management Review, nº 18, pp.87-99

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006), Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas, Lisboa, Lidel-Edições Técnicas

Sparrow, P. e Marchington, M. (1998), Human Resources Management – The new agenda, London, Financial Times, Prentice Hall

Tavares, L. (1989), "*A análise de funções e a psicologia do trabalho – que futuro?*", Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Vol 7, p.221

Teixeira, S. (2013), *Gestão das Organizações*, 3ª Ed., Lisboa, Verlag Dashofer

Velho Gouveia, J., Gomes, C., Fernandes, H., Gonçalves, A., Barbosa, J., Faustino, M., Pereira, A., Grilo, V., Jardim, P., Machado, C., Carvalho, L., (2017), *Polícia Marítima – Proteger Portugal no mar*, 2ª ed., Lisboa, CGPM

Legislação:

- Decreto-Lei nº 248/95, de 21 de Setembro – Cria na estrutura do SAM a PM
- Decreto-Lei nº 43/2002, de 2 de Março – Cria o SAM e sua estrutura de coordenação
- Decreto-Lei nº 44/2002, de 2 de Março – Define no sistema do SAM as competências da AMN e seus órgãos
- Decreto-Lei nº 45/2002, de 2 de Março, Estabelece o regime de contraordenação a aplicar nos casos dos ilícitos ocorridos na áreas sob jurisdição da AMN
- Lei nº49/2008, de 27 de Agosto – Aprova a organização da Investigação Criminal
- Aviso nº 15182/2009, Abertura de concurso para promoção a subchefe da Policia Maritima
- Decreto-Lei nº 235/2012, de 31 de Outubro, Altera o Decreto-Lei nº 248/95, que cria na estrutura do SAM a PM
- Lei nº38/2015, de 11 de Maio - Altera a Lei nº 34/2013, de 16 de Maio, que aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal
- Lei nº 57/2015, de 23 de Junho – Alteração á Lei nº 49/2008, de 27 de Agosto, que aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo I – Estrutura da AMN

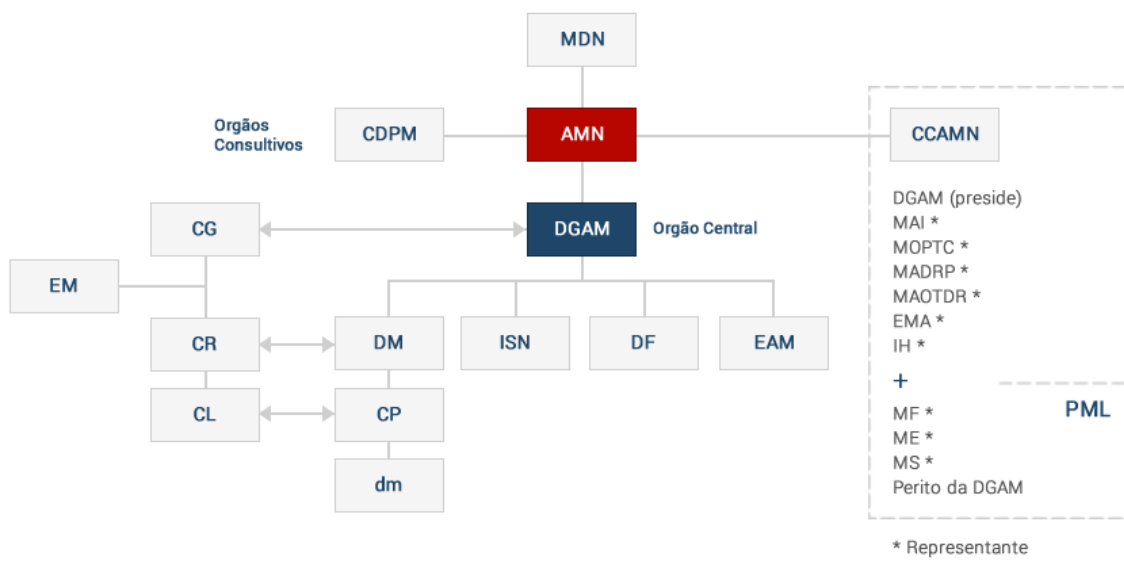
Anexo II – Atribuições e Competências da Polícia Marítima

Anexo III – Competências enquanto OPC

Anexo IV – Competências da UCIC

ANEXO I

Estrutura da AMN



ANEXO II

Atribuições e Competências da Polícia Marítima

- *Efetuar a visita a navios e embarcações nos termos legais;*
- *Executar os atos que, no âmbito de polícia, sejam necessários com vista à concessão do despacho de largada de navios e embarcações;*
- *Realizar os atos de inquérito a sinistros marítimos, efetuando todas as diligências necessárias à respetiva averiguação processual;*
- *Executar, na sequência de determinações do Capitão do Porto, os atos processuais e instrutórios em âmbito dos ilícitos contra-ordenacionais;*
- *Efetuar as diligências processuais necessárias à instrução dos relatórios de mar;*
- *Praticar os atos e realizar as diligências necessárias ao cumprimento das determinações do Capitão do Porto no âmbito da segurança da navegação, nomeadamente no âmbito de decisões tomadas em matéria do fecho de barra, acesso a águas territoriais, acesso e navegação em águas interiores e territoriais, transporte de cargas perigosas, e controlo de fundeadouros;*
- *Efetuar a vigilância e fiscalização dos espaços portuários e suas atividades;*
- *Efetuar detenções dos estrangeiros que entrem ou permaneçam ilegalmente em território português.*
- *Efetuar, nos termos da legislação registral civil, a investigação de ocorrências em caso de naufrágios;*
- *Executar, nos termos legalmente definidos, os atos e as medidas que visem a detenção, e retenção, de navios e embarcações, bem como a verificação do ato de proibição de saída do porto determinado pelo Capitão do Porto;*
- *Executar as medidas necessárias, em especial as cautelares, em matéria de património cultural subaquático;*
- *Fazer cumprir o Edital de Praia e demais normas e regulamentos em matéria de assistência a banhistas, e executar medidas de fiscalização e de polícia nos espaços balneares;*
- *Fazer cumprir o Edital da Capitania do Porto, executando todas as medidas necessárias à sua fiscalização;*
- *Fiscalizar o cumprimento dos regimes legais em matéria de pescas, aplicando as medidas cautelares que sejam definidas pelo Capitão do Porto;*
- *Fiscalizar os estabelecimentos de aquiculturas;*
- *Fiscalizar o cumprimento do estabelecido quanto a dragagens;*
- *Fiscalizar as atividades náutico-desportivas e marítimo-turísticas, verificando documentação e condições em que se desenvolvem, e aplicando as medidas previstas nos respectivos regimes legais;*
- *Fiscalizar os espaços integrantes do DPM verificando ocupações e utilizações abusivas;*

- *Aplicar as medidas que, no âmbito da proteção e preservação do meio marinho no que respeita a recursos vivos e inertes, se insiram no âmbito da repressão de atos ilícitos e do combate à poluição do mar;*
- *Aplicar as medidas que, no âmbito do Código ISPS e da segurança de pessoas e bens, sejam determinadas pelo Capitão do Porto;*
- *Instruir processos de contra-ordenação;*
- *Intervir para estabelecer a ordem a bordo de navios e embarcações sempre que ocorra perigo para a segurança e perturbação da tranquilidade do porto, ou quando requerido pelo respetivo capitão ou cônsul do Estado de Bandeira;*
- *Intervir no sentido de estabelecer a ordem pública a bordo de embarcações que efetuam ligações marítimas bem como em docas, pontões, ancoradouros e demais espaços portuários;*
- *Verificar as condições de acesso a bordo de navios e embarcações, de modo a garantir a segurança de pessoas e a manutenção da ordem”*

ANEXO III

Competências enquanto OPC

- *Desenvolver atos, medidas e demais diligências averiguatórias, em âmbito judicial, sob a direção do Ministério Público (MP) e executar mandados e ordens judiciais, designadamente em matéria de apreensões, arrestos e demais medidas cautelares;*
- *Efetuar diligências de investigação relacionadas com matéria processual que lhes esteja cometida em cumprimentos de decisões judiciais e garantir a salvaguarda e proteção de todos os meios de prova relacionados com infrações detetadas.*
- *Sob direção do MP, desenvolver diligências de averiguação e de investigação designadamente quanto aos crimes de poluição marítima, furtos de motores, crimes a bordo (agressões, furtos, reféns), crimes contra a segurança da navegação, crimes de captura ou desvio de navio, atentado à segurança por água e condução perigosa de navio por água, e crimes de destruição ou captura de espécies protegidas de fauna e flora.*

ANEXO IV

Competências da UCIC

- Às EIC compete, em especial, promover toda a investigação, efectuar a gestão do local do crime, efectuar os mandados de detenção ou outras solicitações das autoridades judiciais ou de outros OPC no âmbito de processos-crime ou de investigações, e efectuar as vigilâncias policiais necessárias nos inquéritos;
- À SRVIJ compete, em especial, proceder à recolha de elementos de prova material, ou passíveis de o serem, efectuar as inspecções judiciais no local do crime, garantir a custódia da prova, gerir e operar o laboratório do SIC, e incrementar as relações institucionais, na vertente técnica, com o laboratório de Polícia Científica;
- A SAIC tem como funções e competências principais, assegurar a consulta e disponibilização imediata da informação de suporte à investigação criminal e à estrutura operacional do CRPM do centro através da produção de indicadores de relevância estatísticos, para os inquéritos e para o comando, controlo e apoio à decisão, bem como operar os sistemas de informação com relevância para a investigação criminal e condução de operações policiais marítimas a nível regional e local, operar a célula de informações policiais na sala de situação, quando activada, processar expediente da UCIC, e centralizar e preparar propostas de formação necessárias e úteis ao desenvolvimento e eficácia da UCIC.

APENDICES

Índice de Apendices

Apendice I – Hierarquia funcional da Polícia Marítima

Apendice II – Funções por categorias

Apendice III – Guião de entrevista

Apendice IV – Transcrição das entrevistas

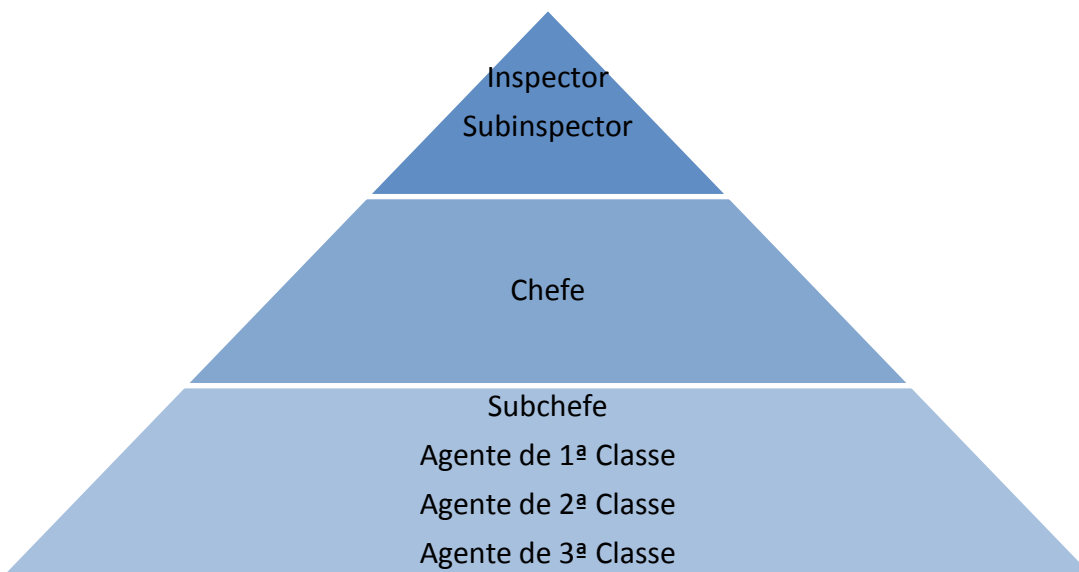
Apendice V – Exemplo do quadro de análise das entrevistas

Apendice VI – Formulário da DAF

Apendice VII – Rede centralizada

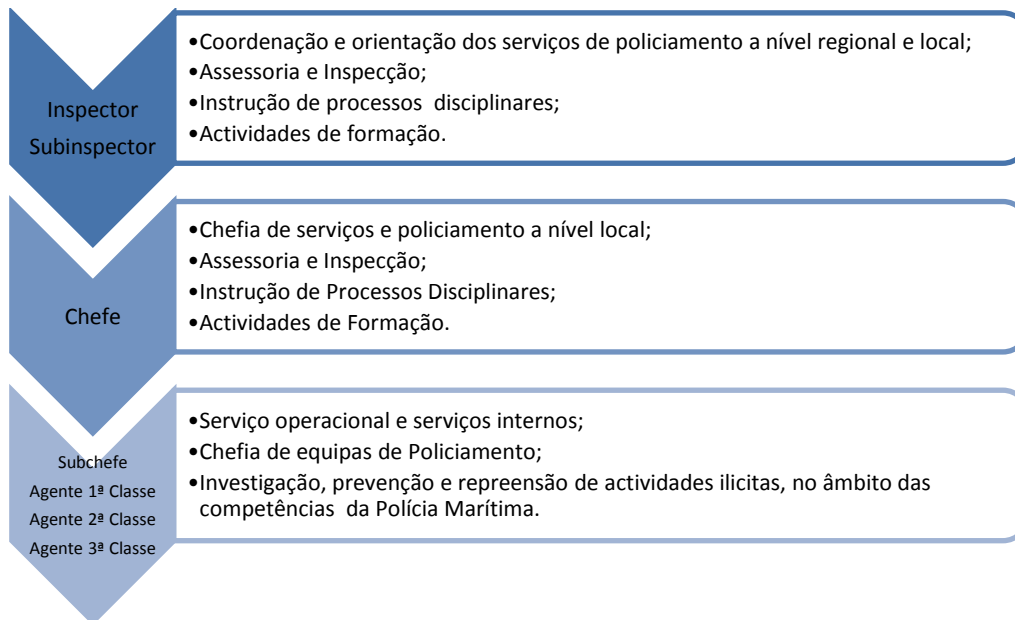
APENDICE I

Hierarquia funcional da Polícia Marítima



APENDICE II

Funções por categoria



APENDICE III

Guião de Entrevista

Guião de Entrevista
“A Descrição e Análise de Funções em dois grupos especiais da Polícia Marítima: O Grupo de Mergulho Forense e o Núcleo de Investigação Criminal”
Contexto da entrevista
1 - Apresentação do entrevistador 2 - Contextualização da entrevista 3 - Esclarecimento sobre a aplicação das informações recolhidas 4 - Permissão para anotar as informações
Designação da função
5 - Qual a designação dada à sua função?
Contexto Organizacional
6 - Como representa o organograma do grupo em que desempenha funções? 7 - Quantas pessoas exercem as mesmas funções que a sua? 8 - Em termos organizacionais assinale no organograma onde se localiza a sua função.
Descrição sumária da função
9 - Pode descrever-me em traços gerais o objectivo da função que desempenha?
Descrição das tarefas
<i>Como? Quando? Porquê?</i> 10 - Quais as tarefas principais que desenvolve? (as mais comuns no dia-a-dia) 11 - Quais as tarefas secundárias que desenvolve? (tarefas periódicas como complemento às principais, tarefas de substituição, p/ex.: substituir o chefe) 12 - Quais considera mais importantes? E menos importantes? 13 - Qual o encaminhamento do trabalho que realiza? Qual o feedback?
Especificações
<u>Requisitos Mentais</u> <i>Instrução anterior; Experiência anterior; Iniciativa; Aptidões</i> 14 - Que habilitações literárias são necessárias para o desempenho da função? 15 - A função exige, na admissão, algum tipo de certificação ou licença? 16 - Qual a experiência necessária para desempenhar a função? 17 - Que conhecimentos são necessários para o desempenho da função? 18 - A função exige iniciativa ou é desenvolvida através de padrões pré-determinados? 19 - Que tipo de competências deve ter para o exercício da função? (Técnicas, saber fazer? Cognitivas, saberes que permitem agir?) 20 - Tem autonomia para o desenvolvimento das suas funções?
<u>Requisitos Físicos</u> <i>Esforço Físico; Concentração visual ou mental; destreza ou habilidade; compleição física</i> 21 - Que factores da condição física são mais relevante no desempenho das funções? (visão, audição, postura,...?) 22 - Considera o ritmo de trabalho para o desempenho das funções acelerado?

- 23 - A necessidade de esforço físico é constante durante todo o período de trabalho?
- 24 - O número de horas a desenvolver a mesma acção é, habitualmente, elevado?
- 25 - A função tem características exigentes para concretização? (p/ex.: longas deslocações, nacionais e internacionais, trabalho por turnos, ...?)
- 26 - Que competências de carácter prático exigem a função? (todos devem saber fazer tudo ou está sectorizado?)
- 27 - O exercício das funções exige robustez física?

Responsabilidade Envolvidas

Supervisão de pessoas; Material, Ferramentas ou Equipamentos; Dinheiro, Títulos ou Documentos; Contactos Internos ou Externos

- 28 - Tem subalternos? Quantas pessoas supervisiona?
- 29 - Que responsabilidade acarreta o facto de supervisionar e delegar tarefas a subalternos, no sentido de os direccionar no desempenho das suas funções? (têm autonomia ou seguem directrizes restritas?)
- 30 - Manuseia habitualmente equipamentos específicos para o desempenho da função?
- 31 - É da sua responsabilidade a integridade dos equipamentos? (ou todos têm a mesma responsabilidade conforme as utilizam ou não?)
- 32 - Com que tipo de documentação lida habitualmente ao desempenhar a função?
- 33 - Que documentos são necessários para poder desempenhar a sua função? (Ordens superiores? Mandatos? ...)
- 34 - Lida directamente com dinheiro para o exercício das suas funções? (ou é estritamente a organização a efectuar as movimentações financeiras?)
- 35 - Que tipo de contactos mantém a nível interno para o exercício das suas funções? (resolução de problemas? Hierarquia? Negociação e persuasão? ...)
- 36 - Que contactos externos mantêm para o exercício das suas funções? (forças congéneres? Outras forças nacionais? Entidades civis? ...)
- 37 - A função que desempenha exige relações assíduas com elementos externos?
- 38 - Esses contactos exigem poder negocial e de persuasão/dissuasão?

Condições de trabalho

Ambiente físico do trabalho; Riscos de Acidentes

- 39 - Desempenha a sua função em ambientes adversos? (ruído, luminosidade, temperatura...?) Essa exposição é frequente ou ocasional?
- 40 - Trabalha em gabinete? Com quantas pessoas em simultâneo?
- 41 - Já sofreu ou tomou conhecimento de alguém com as mesmas funções que tenha sofrido um acidente de trabalho? Acidentes com que frequência? Com que gravidade?
- 42 - Para o exercício da sua função há algum tipo de formação em SHST?
- 43 - Encontra-se em situações de stress no exercício das suas funções? Com que frequência?

APENDICE IV

Transcrição das entrevistas realizadas

4.1. Entrevista ao chefe da UCIC

Como se designa a sua função?

Eu sou o chefe da Unidade Central de Investigação Criminal da Polícia Marítima.

Como representaria o organograma da unidade?

Representado pelo próprio em papel.

Onde se localiza a sua função nesse organograma?

Representado em papel pelo entrevistado.

Do ponto de vista operacional o chefe é o mais graduado?

Sim.

Quantas pessoas tem sob a sua supervisão?

Neste momento são doze pessoas.

Mas a breve prazo vai aumentar para mais um elemento, que já está seleccionado, e até meados de 2019 terá mais três elementos. Ou seja, passarão as equipas de investigação criminal a ter doze elementos, e nessa altura dependerão de mim quinze pessoas.

Quais os traços gerais e os objectivos da função que o chefe desempenha?

Coordenar toda a investigação criminal a nível nacional, receber todos os inputs, quer dos crimes que sejam para investigar pela unidade central, ou aqueles aqueles em que a investigação se mantém nos comandos locais, portanto tudo passará por aqui, farei essa triagem e portanto a responsabilidade é minha.

Mesmo fora do âmbito criminal, nas situações de maior gravidade, por determinação do Almirante, poderei auxiliar os Capitães dos Portos, no caso de acidentes graves, por exemplo de causas naturais, em que possa haver necessidade de colocar equipas ou elementos experientes no âmbito das averiguações. Já não investigação criminal, mas na mesma, averiguações processuais.

É-lhe possível definir tarefas secundárias?

A tarefa secundária que eu tenho neste momento, é substituir o chefe da divisão das partes administrativas na sua ausência. Ou seja, quando o chefe da divisão não está, toda a actividade operacional mas também a administrativa passa por mim.

É-lhe difícil definir as tarefas mais importantes e as menos importantes?

A mais importante de todas as tarefas é a gestão da investigação criminal a nível nacional. Ou seja, separar os inquéritos que devem ser investigados pelos grupos, qual o grupo e pelas equipas de investigação criminal, e aqueles que devem ser investigados pelos comandos locais.

Fazer a triagem é a parte mais difícil, toma mais tempo.

As menos importantes serão aquelas que o chefe consegue delegar e não tem que fazer pessoalmente?

Exactamente. Para isso conto especialmente com o Subchefe Talhadas que é o chefe das equipas de investigação criminal, e é ele que faz a gestão técnica da investigação criminal, e os casos assim só chegarão a mim se ultrapassarem a sua complexidade natural.

É correcto dizer que delegando tarefas e funções, tem uma equipa recrutada e formada por si na qual confia?

Tenho uma equipa em que alguns trabalham comigo desde o início, ainda na altura do comando local, passaram para a estrutura regional e agora estão na estrutura central, e é uma equipa em quem confio, especialmente nos chefes de grupo e nos subchefes.

Quanto ao trabalho que realiza, qual é o feedback que tem recebido?

Muito positivo, de tal modo que pela primeira vez dois elementos da investigação criminal foram condecorados por outro estado, por Espanha, fruto do trabalho realizado na investigação criminal, e pela primeira vez em Portugal conseguiu-se chegar a um julgamento em que é pedido, quer pelo ministério público, confirmado em instrução pelo juiz de instrução criminal, a pena máxima no âmbito da criminalidade ambiental, da poluição provocada por um navio. Ou seja, todo este trabalho que está a ocorrer pela primeira vez demonstra que... e o feedback que nos tem chegado das autoridades judiciais é extremamente positivo.

Quais são as habilitações literárias necessárias para o desempenho da sua função?

Eu atrevo-me a dizer que tem que ser alguém ligado à área do direito. Com uma formação superior em direito, principalmente por duas coisas: para ter um olhar mais directo e falar a mesma linguagem, quer com as autoridades judiciais, quer das outras autoridades, e ao mesmo tempo ter a capacidade e elasticidade suficiente para reenquadrar em termos normativos, qual a metodologia a aplicar em cada caso.

Tendo essa formação e valências adquiridas pela experiência enquanto polícia permite-lhe enquadrar melhor essa perspectiva?

Permite-me enquadrar melhor o direito e o processo penal, à metodologia de investigação criminal e ao processo policial.

Para a admissão à sua função é exigido algum tipo de certificação ou licença?

Até esta presente data não, mas nos termos da IOPM 60, já prevê que seja alguém da área do direito, e com experiência profissional na investigação criminal. Ou seja, quem vier para o meu lugar já terá que ter essas valências.

Qual é então a experiência necessária para o desempenho da sua função?

A chefia da UCIC como está na IOPM 60, e de acordo com as normas que se aplicam à investigação criminal, para já tem que ser uma autoridade de polícia criminal, assim já tem que ser alguém com uma elevada experiência na polícia. Assim, para este lugar tem que ser alguém com experiência policial, com experiência como autoridade de polícia criminal e com experiência académica.

Então quanto aos conhecimentos necessários as habilitações académicas são essenciais, assim como a experiência enquanto polícia?

Exactamente.

A sua função exige iniciativa? O chefe tem que ser pró-activo?

Tenho que ter a iniciativa própria do cargo, significa que não posso esperar de parte alguma de ordens. Eu tenho directivas gerais e abstractas e tenho que as tipificar e que as enquadrar nas minhas funções, e tenho que tomar a iniciativa de acordo com as necessidades de investigação criminal sem estar à espera de qualquer ordem. Daí o chefe da UCIC depender directamente do Almirante. Essa desburocratização dá funcionalidade ao sistema e dá capacidade de gestão e de decidir os caminhos que devem ser trilhados em cada caso.

Que competências deve ter para o exercício da sua função?

É crucial saber fazer, saber agir e saber estar em cada momento, de saber parar em cada momento...

Independentemente dos postos hierárquicos acima do seu posto, tem autonomia para desenvolver todas as tarefas inerentes à sua função...

Toas as funções e todas as actividades independentemente de serem realizadas num cenário em que um elemento da polícia marítima com posto superior ao meu esteja presente, eu tenho mesmo assim autonomia para executar todas as tarefas da função.

O facto de ter competências técnicas permite-lhe essa autonomia sem depender de outros?

Exactamente.

Quais são os factores de condição física mais relevantes do exercício das suas funções?

A postura é o mais afectado nas minhas funções, passo muito tempo sentado, daí que eu tenha que ter algum cuidado com a minha actividade física, até porque quando há situações de maior exigência física, e com a função de chefe do UCIC, naturalmente terei, muitas vezes, que acompanhar as equipas de investigação criminal ao local.

Esse acompanhamento é com vista a reforçar o número de homens ou também pela necessidade da presença de um graduado nos locais?

A minha presença será basicamente como autoridade de policia criminal, pela capacidade de decidir, pela capacidade de poder emitir detenções, efectuar detenções, sem precisar do procurador, portanto será uma função secundária, já que a função de primeira linha será dos subchefes.

O seu ritmo de trabalho é acelerado?

É. Eu não tenho isenção de trabalho, a qualquer hora ou qualquer dia estou disponível, como qualquer outro elemento da investigação criminal que assinou esse compromisso.

A necessidade de esforço físico é constante, apesar de passar muito tempo sentado?

Apesar de a qualquer momento ter que sair para o terreno, o esforço não é constante. Constante é a possibilidade de ter que sair.

Qual o número de horas em que desenvolve a sua acção?

É 24 horas, 7 dias por semana.

A função tem características exigentes para a concretização?

Sim, tenho muitas deslocações, nacionais e internacionais. Não tenho trabalho por turnos, mas tenho isenção permanente de horário.

Quais as competências de carácter prático para a sua função? Tem que saber fazer de tudo, ou o facto de confiar nas pessoas com quem trabalha permite-lhe delegar e cada pessoa sabe desenvolver uma acção específica?

Posso delegar, devo delegar e não tenho que saber tudo. Tenho que saber que não consigo saber tudo. Neste momento é impossível, na área de investigação criminal, por exemplo em termos de competências ao nível de mecânica, saber se um motor foi alterado, saber de informática, era também praticamente impossível eu ser perito em áreas como laboratório...em termos lofoscopicos eu até sei fazer, mas não tenho essa especialização...

Portanto o chefe procura o quê nas pessoas com quem trabalha?

Multidisciplinabilidade entre eles. A capacidade de relacionamento entre eles é essencial, primeira coisa que se procura neste grupo, apesar de se procurar ter pessoas com algum conhecimento académico, são pessoas que se integrem dentro dos grupos.

As pessoas para estar na investigação criminal tem que fazer funcionar o grupo, e daí que cada grupo tem uma palavra muito importante quando se pensa numa pessoa para a investigação.

Não virá ninguém trabalhar para o grupo sem ter o aval dos subchefes e dos outros elementos. A ultima palavra é minha mas ouço os restantes elementos.

Que responsabilidade acarreta delegar acções em subalternos, e o próprio facto de ter subalternos?

Eles têm autonomia, eu só delego o objectivo, ou o fim, a meta. De resto cada um deles tem autonomia suficiente para escolher a melhor forma, com autonomia técnica e tática para desenvolver a tarefa. Caso eu não entenda que o caminho está a ser o melhor, então eu avoco a situação a mim, o que nunca ocorreu até agora.

Manuseia habitualmente os equipamentos específicos da UCIC?

Tento utilizar, tento estar ao corrente, actualizado para que quando falam comigo eu saber do que estão a falar.

Há algum responsável pelos equipamentos ou a responsabilidade é de todos?

Todos são responsáveis pelos equipamentos, mas a responsabilidade perante a chefia é minha. Há aqui dois níveis de responsabilidade.

Habitualmente com que tipo de documentação lida para o desenvolvimento da função?

Documentação classificada, em segredo de justiça, mandados de detenção, tudo o que abrange a investigação criminal delegada, que pode seguir as regras do segredo de justiça, ou do segredo interno dos processos. Para além disso tenho ainda as situações da confidencialidade e da classificação dos documentos, que pode ser secreto...

Na sua função lida com dinheiro habitualmente?

Não lido directamente com o dinheiro da instituição, embora uma requisição para aluguer de uma viatura seja sempre da minha responsabilidade, portanto a instituição dispõe do dinheiro mas sou eu que faço as requisições.

Quando os agentes ousam o próprio dinheiro, a instituição restitui integralmente. Já aconteceu num seguimento, os indivíduos entraram num hotel, e os agentes que iam atrás, que eram um agente e uma agente, quando se aperceberam já estavam a entrar no estacionamento do hotel, não podiam andar para trás, entraram, pagaram um quarto e o dinheiro foi restituído. Não podiam perder o rasto, e isso acontece várias vezes...

Mantem assiduamente relações com a hierárquica e congéneres? Nacionais e internacionais? Do ponto de vista negocial, de persuasão...?

Negocial, já que todos esses contactos são no âmbito de projectos, ou de operações conjuntas, lidamos por exemplo, muito, com a national policia, que é a nossa congénere espanhola, com a argendarmerie francesa, com a deutch police, a policia holandesa, e com a guarda di finanza italiana, portanto trabalhamos muito na parte operacional numa perspectiva de colaboração.

Tenho relações assíduas com elementos externos.

Lida habitualmente com condições adversas?

Lido e sinto fisicamente consequências disso. Desgaste psicológico, desgaste físico, fadiga... que tento combater normalmente, mas sim...

Com quantas pessoas trabalha em gabinete?

Sozinho.

Já sofreu ou alguém da sua equipa sofreu acidentes de trabalho?

Eu não, mas pessoas que trabalham comigo já, mas não é habitual.

Em alguma formação ao nível de SHST?

Tenho a formação que tirei no curso de subchefes.

Essa formação é para passar aos restantes elementos da UCIC?

Sim, porque especialmente os elementos de laboratório, do serviço de recolha, que já têm formação a esse nível na escola da polícia judiciária. A questão da SHST é extremamente importante, não só para mim.

Esse trabalho de construção de fichas de procedimentos ao nível da SHST deve ser feito, pode ser feito, mas ainda não está feito.

O chefe encontra-se em situação de stress permanente?

Sim, pelo facto de existirem sempre factores imponderáveis, sempre. A este nível nós lidamos com a coisa mais imprevisível que pode haver, que é o ser humanos, portanto, o stress dessa relação... e tenho que me preocupar com os agentes que trabalham comigo, porque se eles não estiverem bem o serviço não corre bem.

4.2. Entrevista ao chefe das EIC

Qual é a designação da sua função?

Sou o chefe das equipas de investigação criminal, da Unidade Central de Investigação Criminal.

Como representa a estrutura hierárquica desta unidade?

Representado em papel pelo entrevistado.

Quantas pessoas desempenham a mesma função que o Subchefe Talhadas?

Nenhuma.

Na estrutura que desenhou, onde se localiza do ponto de vista funcional?

Representou no papel.

Quais são os traços gerais da função que desempenha?

Chefe das equipas de investigação criminal, gestão de inquéritos e gestão de homens.

Qual o objectivo da sua função?

Os objectivos são cumprir todas as missões que me forem propostas.

Quais são as tarefas principais que desenvolve na sua função?

Gestão de Homens e gestão de inquéritos.

Quais são então as tarefas secundárias?

Fazer a assessoria ao chefe da UCIC.

Se lhe perguntar quais são as mais importantes e menos importantes é-lhe difícil tabelar?

São todas importantes, face á falta de homens.

Qual o feedback que recebem na cadeia hierárquica?

Até agora tem sido positivo.

Quais é que são as habilitações literárias necessárias para o desempenho da sua função?

Experiência na área de Investigação Criminal, experiência técnico-policial, experiência na chefia e capacidade de gestão.

Qual a certificação que é necessário para assumir as suas funções?

A carteira profissional de Agente da Polícia Marítima. Experiência da área de investigação criminal, na área da formação, projectos externos desenvolvidos. Funções desempenhadas, transversais aos outros órgãos e serviços de segurança, quer nacionais, quer internacionais.

Experiência necessária para o desempenho das funções...

É o que respondi anteriormente.

A função é desenvolvida por padrões pré-estabelecidos?

Existem sempre padrões pré-definidos, mas a função requer sempre pró actividade.

Que tipo de competências exige esta função que desempenha?

Exige domínio das línguas estrangeiras, exige capacidade de relacionamento transversal a todas as pessoas, quer a nível hierárquico, quer fora da organização.

O chefe tem autonomia para desempenhar as suas funções?

As minhas e aquelas que são adstritas ao chefe da UCIC, ou seja, na falta dele, eu assumo todas as outras, e despacho directamente com o segundo comandante geral.

Quais são os factores de condição física mais relevantes no desempenho das funções?

As mesmas que são pedidas aos profissionais da Policia Marítima que não são desta unidade.

Considera o ritmo de trabalho para o desempenho das funções é acelerado?

É, porque é responsivo.

As necessidades de esforço físico são constantes durante todo o período de trabalho?

Ainda há capacidade de gestão a esse nível.

O número de horas...

O número de horas é indefinido. É muito muito elevado, sempre 24H.

A função tem características exigentes para a concretização?

Tem deslocações nacionais e internacionais, trabalho por turnos, tudo isso...

Quais as competências de carácter prático que considera essenciais para a sua função?

Existem padrões mínimos identificados na IOPPM, pese embora como ainda não está completa, pouca gente tem que fazer muita coisa. Muitas vezes trabalhamos com áreas, em que nem todos dominamos essa área, mas há sempre alguém que conhece alguma coisa, é a génese da Polícia Marítima.

Mas também temos relações muito estreitas com outros serviços, nomeadamente com universidades, que quando isto trasvaza a nossa área de conhecimento pedimos sempre ajuda, já que as universidades dão o conforto por saberem, em algumas áreas, mais além.

Nós queremos saber o que está dentro da polícia mas também trabalhamos por fora da polícia.

O exercício das funções exige robustez física?

Exactamente. Quer mental, quer física. As funções exigem que tenhamos que nos exercitar, os mínimos, todos nós.

Quantas pessoas tem sob a sua supervisão?

9 pessoas quando desempenho as minhas funções, porque quando desempenho as do chefe enho 12 pessoas.

Que responsabilidade acarreta o facto de delegar tarefas a subalternos?

É vital, e tenho autonomia para os direccionar no sentido mais útil para a obtenção do objectivo.

Os seus subalternos têm autonomia para desempenhar as suas funções conforme acham que é o correcto?

Têm, mas têm directrizes, restritas. Conhecem os limites.

Manuseia habitualmente equipamentos específicos para o desempenho da sua função?

Sim, equipamentos técnicos.

É da sua responsabilidade a integridade desses equipamentos?

Não, existe uma cadeia hierárquica, em que os chefes de cada equipa são responsáveis pela sua gestão.

Com que tipo de documentação lida habitualmente no desempenho das suas funções?

Lido com a legislação nacional, lido com fontes de dados.

Quando recebe uma ordem superior, essa ordem vem escrita ou é dada directamente pelo chefe da unidade?

As ordens vêm nos dois formatos, documentos e verbais.

Quando é mais urgente é através de relação directa e pessoal, quando é planeada, preparada, é por documento.

Lida directamente com dinheiro no exercício das suas funções?

Não.

A função que desempenha exige relações assíduas com elementos externos?

Mais de metade desta função é relacionada com meios e entidades externos, mais de metade, mais de 50%.

Nesses contactos o âmbito é negocial, de persuasão, de dissuasão...

É de todo o tipo de contacto.

Desempenha as suas funções em ambientes adversos?

Sim. Ruído, temperatura... e condicionam.

Essas condições adversas são frequentes, ocasional...?

É entre o frequente e o ocasional...

Com quantas pessoas divide o gabinete em que trabalha?

Divido com mais 6 pessoas.

Já sofreu ou tomou conhecimento de alguém que tenha sofrido acidentes de trabalho?

Sim, algumas entorses, partir a cabeça...

Esse tipo de acidentes é frequente?

Não são frequentes, nem são limitativos.

Teve alguma formação em SHST?

Na unidade não temos, mas eu pessoalmente quando fui ao curso para Subchefe tive.

A ideia é fazer chegar aos outros agentes essa formação?

Também, a ideia é disseminar...

Com que frequência está em stress no âmbito do seu trabalho?

Sempre.

4.3. Entrevista ao chefe do SAIC

Qual é a designação da sua função?

Chefe do serviço de recolha de vestígios e inspecção judiciária e chefe do serviço de apoio á investigação criminal.

Como representaria o organograma da UCIC?

Retratado pelo próprio de acordo com o esquematizado por outros entrevistados.

Em traços gerais quais são os objectivos da sua função?

No serviço de recolha apoiar as equipas de recolha acumulando com apoio a tudo o que é investigação no comando regional do centro.

Quais são as principais tarefas da tua função?

Essencialmente dar apoio á investigação, apoiar as EIC nas suas partes mais complexas. Eu não desempenho propriamente as funções no serviço de inspecção judiciária, digamos que eu fui colocado lá... as principais baseiam-se no apoio à investigação. Alguns processo carecem de uma atenção mais... mais particular. Na parte da recolha em si estou apenas a ocupar o cargo.

Mas nesse sentido coordena o pessoal que procede á recolha?

Não, não há coordenação... só mesmo na teoria.

Nesse sentido, é possível definir tarefas secundárias?

A coordenação, já que eu não desempenho essas funções uma vez que o chefe da UCIC é que determina tudo... muitas das opiniões formuladas por mim não são minimamente aceites. O chefe superentende todos os serviços.

Assim as tarefas mais importantes serão?

Apoio, apoio à investigação criminal na complexidade de processos.

Qual é o encaminhamento que dá ao trabalho que realiza?

Dirigido aos investigadores que detêm os processos.

E qual é o feedback que tem recebido?

Não conseguem reconhecer, não têm capacidade de reconhecer.

Isso porque é um trabalho muito específico que não está ao alcance...?

Não diria isso para não ser mal interpretado...

Quais as habilitações literárias essenciais para o desempenho da sua função?

As literárias serão o correspondente á admissão para o curso de subchefe, o 12º ano.

A sua função exige na admissão algum tipo de certificação?

Para este cargo o curso de subchefe, ter carteira profissional... o resto é formação continua.

Realizada dentro da instituição?

Dentro e fora da instituição. Grande parte da formação adquirida em áreas muito específica é externa à polícia. Só dessa forma é possível ajudar em determinadas situações específicas.

A instituição não faz uma boa avaliação das necessidades formativas?

Não.

Qual é a experiência necessária para o desempenho da sua função?

Ter essencialmente um grande contacto com o terreno, para compreender o mundo que nos envolve, e depois poder especificamente ir ao encontro do que se passa no terreno. E só com conhecimento se consegue e é possível investigar e analisar as particularidades da realidade.

E que conhecimentos são necessários ter para o desempenho das suas funções?

Essencialmente informática, é muito importante, mais importante que conhecimentos na óptica do utilizador, muito mais... aliás, se não fosse os conhecimentos de informática adquiridos externos á instituição jamais seria possível resolver determinados assuntos, ou automatizar determinadas tarefas que são exigidas à investigação criminal.

A sua função exige iniciativa ou é desenvolvida através de padrões pré-estabelecidos?

Não há padrões pré-determinados, é tudo por iniciativa, atendendo à base legal mas tudo por iniciativa.

Assim, que tipo de competências acha relevantes para o desempenho das suas funções?

Especificamente competências técnicas... saber fazer é muito importante, mas não são as funções específicas da parte de chefia... mas tendo em conta que não há, a outro nível, conhecimento por parte dos investigadores, acabo por ser eu a fazer, quando era suposto ter um cargo de chefia acabo por ser eu a fazer.

Então para além da suposta coordenação, acaba por andar no terreno com os agentes da investigação?

Sim.

Pelo que está a dizer, de alguma forma há alguma resistência do chefe da UCIC às sugestões do restante quadro?

Sim, eu diria mais... tudo depende dele.

Então a comunicação poderia a este nível ser melhor?

Sim.

Que requisitos físicos são mais importantes no exercício das suas funções?

A visão é essencial, até já tive que mudar de lentes nos óculos. Não só pelo computador, mas também pelas vigilâncias.

O ritmo de trabalho é acelerado?

Eu não diria acelerado porque ele é doseado em função da nossa capacidade de esforço.

Então é correcto dizer que a necessidade de esforço físico não é constante?

Não é constante, é gerido em função das necessidades.

Que número de horas despende no exercício das suas funções é elevado?

É, ultrapassa largamente as 8 horas. Tanto é que em 8 horas, há tarefas que não são exequíveis. Exigem mais tempo, mais dedicação... só assim se consegue concretizar o que está pendente... isto para além das actividades no terreno.

Então na sua função é autónomo?

Sim, nesta função tem que haver autonomia e iniciativa.

A sua função tem características exigentes de concretização?

Sim, é muito exigente, deslocações, muito tempo acordado...

Que competências de carácter prático exige a função?

Bem, não concordo que todos devem saber fazer tudo. Eu não substituo o papel de investigador, e o investigador não se propõe a este serviço.

Considera que compromete a capacidade de concretização de uma tarefa dedicar-se a mais que uma tarefa em simultâneo?

Pode dispersar, mas nós temos várias tarefas em simultâneo.

O exercício destas funções exige robustez física?

Não, exige-se um homem médio, não há necessidade de robustez...

Quanto a responsabilidades, quanto subalternos tem?

Directamente tenho um.

Que responsabilidade acarreta o facto de supervisionar subalternos?

Não acarreta responsabilidade nenhuma. São autónomos para trabalhar... o meu subalterno directo conhece o caminho a percorrer.

Nas suas funções manuseia habitualmente equipamentos específicos?

Além dos equipamentos informáticos, existe um conjunto de equipamentos para vigilância que estão relacionados com tecnologia e informática e que carecem de conhecimentos específicos.

E a integridade desses equipamentos é da sua responsabilidade ou todos zelam pela integridade dos equipamentos?

Os equipamentos não são da responsabilidade de ninguém, são sim da responsabilidade da UCIC.

O chefe da UCIC é então o responsável pelos equipamentos?

Sim...

Mas quem utiliza deve deixar limpo e pronto para o próximo elemento utilizar?

Sim mas por uma questão de princípios e respeito, por que não há nada designado nesse sentido.

E ao nível da documentação, com o que lida habitualmente?

Documentação sensível, e documentação muito sensível... Confidencial e acima disso...

No exercício das suas funções lida com o dinheiro da instituição?

Não.

E no exercício das suas funções já teve que gastar dinheiro seu?

Sim.

E conseguiu que fosse restituído?

Por vezes a carga burocrática é excessiva e não justifica.

Portanto para a concretização das acções, deveria existir um agilização para a restituição do dinheiro aos agentes que despendem de dinheiro próprio?

Diria mesmo que a instituição não está preparada para determinadas tarefas no âmbito policial...criminal.

Que contactos mantém a nível interno para o exercício das suas funções?

Essencialmente na vertical, vertical superior, na tentativa de obter esclarecimento para resolução de situações que carecem de solução.

A função que desempenha exige relações com elementos externos?

Muitas... numa base de cooperação, há como que uma obrigação nesse sentido, até para troca de informações e outras...

Portante exige necessidade de uma grande capacidade de relacionamento?

Há, deve mesmo ser fomentado.

Então para as suas funções deveria ser um requisito?

Sim... sim.

Desempenha a sua função em ambientes adversos?

Sim, eu especificamente faço-o. Acontece de forma ocasional mas faço-o.

No gabinete, com quantas pessoas trabalha em simultâneo?

Com uma.

Já sofreu ou conhece quem tenha sofrido acidentes de trabalho no âmbito destas funções?

Sim, mas não de forma impeditiva, não para o trabalho...

Tem formação em SHST?

Não.

Considera importante ter?

Considero muito importante, o conhecimento é sempre muito importante.

No exercício das suas funções encontra-se habitualmente em situações de stress?

Sim, essencialmente no exterior... ocasionalmente...

4.4. Entrevista ao agente de investigação criminal da 1ª EIC

Qual é a designação da sua função?

Sou o chefe de uma das equipas de investigação criminal.

Como representaria o organograma da sua unidade?

Representado pelo entrevistado em papel.

Onde se encontra localizado, de acordo com o organograma que representou?

Sinalizado pelo mesmo.

Em traços gerais quais são os objectivos da sua função?

Portanto, é a elaboração de inquéritos emanados pelo MP, e desenvolver a investigação criminal analisando a informação que possa cair na unidade, que mereça análise, quer dizer, investigação.

Se lhe pedir para definir as suas tarefas principais, quais enumeraria?

As tarefas principais são todos os processos que vierem do MP com os respectivos prazos, pois têm que ser cumpridos.

E as suas tarefas secundárias?

As secundárias andam quase paralelas com as principais, mas é a recolha de informação e ver aquela que mereça ser tratada.

É-lhe difícil então fazer essa separação?

É, é...

Sendo chefe de uma das EIC, passa também por si a coordenação dos outros elementos da equipa?

Sim passa, apesar de eles terem autonomia para trabalhar.

Qual é o encaminhamento do trabalho que realiza?

É sempre o sentido contrário da sua chegada. Quando recebemos algum serviço, esse serviço vem devidamente definido e fundamentado. E depois enviamos no sentido inverso. Isto é, quando já temos alguma coisa ou os inquéritos estão prontos, são

remetidos à chefia, a chefia faz a conclusão e é remetido ao tribunal. É sempre, sempre remetido á chefia antes de seguir para o tribunal.

E qual o feedback que tem recebido do seu trabalho?

Até agora tem sido bom, só temos recebido elogios, quer dos procuradores, quer dos tribunais... recentemente dois elementos da UCIC foram agraciados com condecorações também por congéneres, neste caso espanhola... que foi no desenvolver do inquérito que já durava há três anos, foi criada uma estreita ligação com eles, com colaboração mutua, e advém daí.

Que habilitações literárias são necessárias para o desempenho da sua função?

Quanto mais habilitações e dentro da área melhor. Digo direito, ciências criminais... contudo o principal requisito é gostar, porque eu não sou formado...mas é preciso gostar.

Mas se tabelasse o mínimo diria que é o mesmo que para o CFAPM.

Para a sua função que tipo de certificação ou licença são necessários?

Basta a carteira profissional de agente da PM, e depois há formações que recebemos quando já cá estamos, é uma formação contínua. O pessoal da recolha é formado especificamente na recolha, nós recebemos formação na PJ ao nível de inquéritos, de técnicas de investigação, de técnicas de interrogatório, por aí...

Qual é então a experiência necessária para desempenhar as suas funções?

É importante ter experiência, ter experiência de rua, contacto, conhecer, e aí é necessário a experiência de rua. Nós temos especificações técnicas que só se aprendem na rua, principalmente a nível de embarcações, a forma de os pescadores falarem por exemplo, o que querem exactamente dizer com o que dizem, e isso é experiência de rua.

Ligado a isso, que conhecimentos são então necessários para o desempenho da função?

Saber lidar com as pessoas, saber interpretar, ler nas entrelinhas e saber o que daí advém... e é preciso ter uma grande capacidade de interpretação e até mais importante, é conhecer os códigos penal e processo penal. Apesar de sofrerem menos alterações que outros códigos, também mudam e temos que saber e estar atentos a isso.

Tem, na sua função, autonomia para trabalhar ou é tudo através de padrões pré determinados?

Todas as equipas têm a iniciativa de ir à procura e de desenvolver a sua investigação. Nós dirigimos as nossas linhas de orientação, mas claro que temos sempre a chefia que determina o objectivo. Mas por exemplo quando recebemos uma informação, primeiro verificamos se a informação é válida, se é verdadeira, e a partir daí remetemos à chefia que decide se se abre inquérito ou não. Não passamos ao passo seguinte sem antes comunicar. A autoridade de polícia criminal tem sempre que ter conhecimento para determinar o seguimento a dar.

Que tipo de competências deve ter para o exercício da sua função?

As competências aqui estão em cadeia, se faltar uma já não se consegue completar. É importante saber fazer, mas é importante ter conhecimentos técnicos...

Que factores de condição física são mais relevantes para o desempenho das suas funções?

Eu acho que é mais a saúde mental... passamos muito tempo sentados a ler, é normal, a investigação tem muito papel, as operações duram cinco segundos.

A visão é muito atingida. Eu já tenho 55 anos, mas não sinto tanto o desgaste físico, é mais psicológico. Quando passamos muitos dias a trabalhar dia e noite há desgaste físico, um gajo já não tem vinte anos... mas continuo a dizer que é mais desgastante a nível psicológico, esse tipo de cansaço.

O ritmo de trabalho no desempenho das suas funções é acelerado?

Conforme, não se pode dizer que seja. Como em todo o lado, é preciso metodologia, e se nós a tivermos, se conseguirmos implementá-la, não é acelerado. Mas por vezes não conseguimos, temos várias coisas, está organizado, e depois surge um inopinado... depois obedecemos a prazos do MP... é acelerado.

O esforço físico no vosso trabalho é constante?

Não, conseguimos períodos de menos exigência física.

O número de horas que empenha na sua função é elevado?

Depende muito. Mas no mínimo, diariamente 10 horas. É um número de horas elevado comparando com outras funções policiais.

Mas 10 horas no mínimo em situações normais, porque se formos para situações de vigilância, mais papelada, é 24 H.

A sua função tem características exigentes para concretização?

Sim, tem. Temos deslocações necessárias, nacionais e internacionais. Se há serviço, é preciso faz-se, não existe a isenção horária. Temos um grupo de serviço que é o primeiro a avançar se necessária a nossa presença, em que avança sempre alguém da recolha e da investigação, mas se houver outra ocorrência tem que avançar, e pode ser para o Porto, para VRSA, mesmo que esteja em casa tem que avançar.

Quais são as competências de carácter prático que exige a sua função?

Todos devemos saber fazer tudo, uns mais numas coisas que outras, mas tem a ver com gosto. Há pessoal com mais apetência técnica para motores, ou embarcações, ou cascas, ou para outras coisas, mas se me cair um inquérito de motores ou embarcações eu tenho que o saber fazer.

Mas recorremos uns aos outros para nos ajudarmos mutuamente.

Considera que é necessária robustez física para desempenhar as suas funções?

Eu acho que não. É preciso ter uma boa condição física, mas não é preciso ser muito robusto. Temos que ser resistentes a condições adversas, caso tenhamos que deter alguém... também temos que ter essa capacidade de ter que responder a situações adversas.

Sendo chefe de uma equipa, quantos subalternos tem?

Duas pessoas, por enquanto.

Que responsabilidade acarreta o facto de supervisionar e delegar tarefas a subalternos?

Não funciona nesse sentido, o termo chefe de equipa é só porque sou o mais antigo. O trabalho o chefe de equipa limita-se a distribuir pela equipa e ajudá-los, saber o que fazer, se fazemos vigilâncias... no fundo temos todos as mesmas funções mas ao chefe de equipa acrescenta apenas este aspecto.

Manuseia habitualmente equipamentos específicos para o desempenho da sua função?

Sim.

E esses equipamentos são da responsabilidade de alguém em específico ou todos têm a responsabilidade pela integridade dos equipamentos?

Todos têm responsabilidade de manter, limpar... deixar pronto para usar e sair novamente.

Com que tipo de documentação lida habitualmente?

Mandados, mandados de busca, todo o expediente judicial que possa cá vir ter. Também documentos para cooperação internacional.

Lida habitualmente com dinheiro da instituição?

Lido com dinheiro das apreensões... da instituição não.

Que contactos mantem a nível interno para o exercício das funções?

Comunico na vertical, em ambos os sentidos, para dar conhecimento, receber directivas, dar instruções...

E ao nível de contactos externos?

Os nossos contactos é quase tudo com forças policiais, sempre numa perspectiva de cooperação.

Desempenha as suas funções em ambientes adversos?

Sim, com chuva, sol, ruído... quando temos mandados é previsto, uns dias antes estudamos aquilo... quando não há capacidade de poder prever, temos que nos adaptar e tentar inventar um bocado...

Com quantas pessoas trabalha em simultâneo no mesmo gabinete?

Com três pessoas.

Já sofreu, ou teve conhecimento de alguém que trabalhe consigo ter sofrido algum acidente de trabalho?

Sim, uma agente. Mas embora não tenha impedido a continuação do trabalho da equipa, ela foi evacuada para o hospital. Mas não é frequente.

Você ou alguém das equipas de IC têm formação em SHST?

Não.

Considera importante ter?

Também acho que não...

É correcto dizer que se encontra com frequência em situações de stress?

Epá, não se pode dizer que seja stress, agora existe uma preocupação no serviço. Nós temos é preocupação pelos prazos a cumprir e montes de coisas a analisar. Isso causa algum incomodo, mas daí a ser stress... não.

4.5. Entrevista agente de investigação criminal da 2ª EIC

Qual a designação da sua função?

Sou chefe da 2ª equipa de investigação criminal, da Unidade Central de Investigação Criminal.

Como representaria o organograma da sua unidade?

Representado pelo entrevistado.

Quantas pessoas tem sob a sua supervisão?

Somos três na equipa de investigação criminal, portanto supervisiono duas pessoas.

Em traços gerais quais são os objectivos da sua função?

O objectivo da função é coordenar, enquanto chefe desta equipa, sob as directrizes do chefe das equipas, as diversas diligências que fazemos.

É possível definir tarefas principais?

Basicamente trabalhamos em inquéritos, inquéritos de processos crime. E executamos todas as tarefas inerentes a esses processos.

Então é difícil definir tarefas secundárias?

É difícil, é tudo importante, porque algumas que julgamos secundárias, com decorrer dos inquéritos acabam por ser principais.

Quanto ao desenvolvimento do trabalho, qual o feedback que recebem dos patamares superiores da estrutura hierárquica?

Nós trabalhamos essencialmente com o MP, no âmbito dos inquéritos.

Naturalmente que a chefia acompanha os processos.

Mas quando há feedback do MP em relação aos inquéritos que se estão a desenvolver, transmitem-nos com agrado o que se está a passar.

E quanto à hierarquia, na pirâmide hierárquica da organização, recebem que tipo de feedback?

Não tem acontecido recebermos feedback negativo, mas temos coisas a melhorar...

Quais são as habilitações literárias para o desempenho da sua função?

Isso é muito relativo, mas neste momento, para integrar estas equipas, há requisitos diferentes da altura em que eu integrei estas equipas. Nessa altura estes requisitos não constavam.

Nessa altura não me foi exigido nada, a não ser a experiência que já tinha, e estou na Investigação Criminal desde o ano de 2007.

Mas neste momento considera o 12º ano adequado para as suas funções?

Sim.

Existe algum tipo de certificação para iniciar a carreira nas funções que desempenha?

No meu caso, e no caso do meu grupo, só temos duas pessoas habilitadas e certificadas no âmbito da recolha de vestígios, da lofoscopia.

Isso para além da carteira profissional de polícia...

Naturalmente, porque é um curso técnico específico.

Ao nível da experiência, do background, o que é necessário para desempenhar esta função?

Conhecimento profundo relativamente à actividade de polícia. Isto adquire-se com os anos...

Quando desempenha as funções tem autonomia para tal, ou desenvolve-as através de padrões pré-determinados?

Dando conhecimento dos factos e da forma como está a evoluir a situação, mas temos autonomia para o desempenho das funções. Há caminhos que nós temos autonomia para os seguir, naturalmente quando as coisas se complicam não tomamos decisões sem a determinação do chefe.

Ao nível das competências, mis técnicas? Saber fazer? Competências cognitivas?

O saber fazer é essencial, é preciso ter conhecimento técnico.

Quais são os requisitos físicos mais relevantes para o desempenho da sua função? Visão, audição, postura?

A visão é o mais afectado. Passa-se muito tempo a ler, mas também a fazer vigilâncias, às vezes nocturnas, com alguns equipamentos, que nos afecta a visão.

Mas neste âmbito também a posturas, naturalmente.

O seu ritmo de trabalho é acelerado?

Depende, isso é relativo, o acelerar depende das situações, porque se obedece a prazos... os procuradores dão um prazo, mas este pode ser alterado a nosso pedido, para melhor chegar a um resultado, porque podemos não conseguir efectuar as diligências todas dentro desse período.

A necessidade de esforço físico é constante durante todo o período de trabalho?

Há momento que não, fazemos muito trabalho sentados, de secretaria... afecta-nos quanto á postura...

Considera que o equipamento fornecido é o adequado para o desempenho das suas funções?

É aceitável, ergonomicamente podia ser melhor.

O número de horas que dedica ao desempenho da sua função é elevado?

Muitos dias sim. Há dias normais, com 8 ou 9 horas. Mas ainda ontem por exemplo foi das 6 da manhã ás 20 horas, são portante 14 horas de trabalho. Tem a ver com as necessidades do serviço.

A função tem características exigentes para a concretização? Por exemplo deslocções longas...

Algumas vezes, ainda ontem conduzi quase 700 kms no âmbito de um inquérito.

Há uma intervenção em todo o território continental e ilhas. Há aqui grupos que já tiveram que se deslocar às ilhas no âmbito de processos.

Quanto às competências de carácter prático, quais assinalaria?

Na minha opinião todos devem saber fazer tudo. Porque na falha de um, outro consegue colmatar.

Mesmo os chefes de equipa têm que saber fazer tudo, porque eu só sou chefe de equipa porque sou o agente mais antigo.

Quantas pessoas tem sob a sua supervisão?

São dois.

Que responsabilidade acarreta por delegar e supervisionar outras pessoas?

Apesar de eu ser o mais antigo e chefe desta equipa, todos nós temos inquéritos independentes, naturalmente o agente que tem o inquérito á sua carga é o responsável pelas várias etapas. Somos poucos em cada grupo e todos contribuem... eu coordeno o trabalho deles sempre que necessário.

Manuseia habitualmente equipamentos para o desempenho da sua função?

Utilizo no âmbito da recolha de vestígios. Mas na investigação criminal também utilizo alguns equipamentos.

É da sua responsabilidade a integridade desses equipamentos? Ou todos têm responsabilidade sobre eles?

Todos têm.

Com que tipo de documentação lida habitualmente?

Mandados e outros documentos jurídicos.

No exercício das suas funções lida directamente com dinheiro da instituição?

Nem sempre, só em situações pontuais, no âmbito de buscas por exemplo.

Que tipo de contacto mantém quer ao nível interno, quer ao nível externo?

Essencialmente para negociar. Mas depende, ás vezes fazemos trocas de informação. As congéneres socorrem-se de nós, como nós deles. Mesmo com forças internacionais, como o caso da Espanha, que já condecorou agentes da nossa investigação criminal pelo trabalho feito.

Há contacto permanente com essas forças congéneres?

Há, no âmbito de alguns inquéritos. Há um contacto de cooperação.

As suas condições de trabalho são habitualmente adversas?

Sim, mesmo no gabinete, somos dez elementos, com área pequena, e nem sempre conseguem estar os 10 elementos calados, há ruído.

Mesmo na rua as condições de clima complicam o trabalho.

Trabalha em gabinete com quantas pessoas?

No meu gabinete são sete.

Já sofreu acidentes de trabalho?

Felizmente ainda não.

E pessoas sob a sua supervisão? Alguma sofreu?

Também não.

Tem alguma formação em SHST?

Não.

E considera ser importante ter essa formação?

Acho que sim, assim como as pessoas que estão sob minha supervisão.

A vossa condição de trabalho é de permanente stress?

Permanente não.

Então, com que frequência se encontra em situações de stress?

As situações de stress são relativas. Há situações de stress durante semanas seguidas, e outras em que não há tanto.

4.6. Entrevista agente de investigação criminal da 3ª EIC

Qual é designação da tua função?

Sou chefe de equipa de um grupo de investigação criminal.

Para além desta designação, tenho ainda a função de recolha de vestígios, e a investigação criminal.

Como representas o organograma da UCIC?

Representado pelo próprio em papel.

Em traços gerais quais são os objectivos da tua função?

Antes de mais recebo toda a informação que se destina ao grupo Charlie, que vem do Subchefe Talhadas directamente para o grupo. Faço a triagem e distribuo entre os elementos equipamentos que cheguem ao grupo, mas trabalhamos aqui de uma forma para que não fique a responsabilidade só no chefe de equipa. As tarefas que aparecem, cada um tem as suas específicas, mas algumas distribuímos de forma geral. Isso é coordenado com o chefe de grupo, e sempre com o aval dos outros elementos.

É possível estipulares tarefas principais e tarefas secundárias?

É possível estipular assim, sendo que a principal é a investigação e recolha de vestígios, a secundária será a gestão dos processos pelo grupo, porque todos somos responsáveis.

Mas há sempre a função de coordenar o grupo.

Os elementos são autónomos para trabalhar?

Aqui grande parte do funcionamento é autónomo, claro que tem que haver coordenação entre os elementos do grupo. Não é preciso andar atrás de ninguém para fazer o trabalho, está implícito desta forma, está no automático. Obviamente que a experiência em determinadas áreas faz com que cada elemento quando intervem e sugere medidas é com conhecimento de causa e claro que se acharmos que está correcta é a que a gente segue. Não quer dizer que o chefe de equipa só por o ser tenha razão.

O objectivo é comum, parte da equipa até ao grupo, mas é comum.

Qual o feedback que recém do topo da pirâmide?

Não recebemos feedback de todos os trabalhos que fazemos, mas dos principais recebemos, e é um bom feedback.

Para as tuas funções quais são as habilitações literárias necessárias?

É uma questão... eu não vejo como uma necessidade grandes habilitações literárias, eu próprio não as tenho, tenho o 12º ano incompleto. Obviamente que será sempre uma mais valia, mas eu dou mais importância ao tempo como polícia, e à prática que um agente tem. Porque há coisas que não se aprendem na escola, não basta trazer uma licenciatura, mas obviamente que trago mais ferramentas, e posso usá-las aqui, mas também trago muitas ferramentas que nunca vou usar. Ou seja, as fundamentais têm que ser adquiridas aqui nesta casa.

Será então correcto dizer que a certificação necessária é a carteira de polícia?

Sim...

E achas que a experiência se sobrepõe às habilitações literárias?

Completam-se...

Mas dou mais importância à experiência do que às habilitações.

Que conhecimentos são necessários para desempenhar a tua função?

É necessário ter as formações que fizemos, nomeadamente de recolha, que faz-se aqui por nós. Foram curso...tudo realizado na polícia judiciária.

Os conhecimentos gerais que se adquirem aqui com a prática, os conhecimentos de legislação, código penal, processo penal, outras áreas específicas, em que uns estão mais aptos que outros.

Os cursos que tiramos ao longo do tempo, o curso de polícia, saber fotografar também faz falta...

Desempenhas a tua função com autonomia ou tudo através de padrões pré determinados?

Existe uma forma de trabalhar e de executar, obviamente que há sempre situações novas, onde esses padrões não são contrariados, mas postos ao lado, porque o que

estamos a fazer não se encaixa nesses padrões, e então temos que ser um bocado autónomos e ter iniciativa própria. Mas o que lá não está, eu tenho que inovar, e tenho que progredir.

Então é correcto dizer que depois do chefe da UCIC traçar uma meta vocês são autónomos para percorrer o caminho que considerarem melhor para alcançar essa meta?

Sim, isso acontece aqui. Mas nunca fugindo ao que está determinado.

Que competências achas que são mais importantes para o exercício das tuas funções?

Aqui tudo faz falta, temos aqui pessoas mais académicas e temos aqui pessoas mais práticas, e completamo-nos, porque os grupos cruzam-se, posso trabalhar com elementos dos outros grupos.

Há aqui pessoal que em determinadas áreas conseguem informação em todo o lado, são óptimos a recolher informação de muita gente, em todo o lado. Mas depois tem que se levar essa informação a outras pessoas que processam a informação melhor do que quem a recolheu.

Que factores de condição física é que são mais relevantes para o desempenho da tua função?

Uma pessoa com boa condição de saúde e física desempenha melhor as funções, porque é muito exigente, às vezes mais de 24 horas sem ir á cama, às vezes quase 48 horas sem ir á cama...

Temos muitas horas de vigilância, atrás de ecrãs de máquinas fotográficas, de noite, de dia, e muitas horas no computador também, há excesso de horas agarrados aos computadores, e temos obviamente fadiga visual, mas também auditiva, cognitiva, dificuldades de concentração, mas é normal pela escassez de cama.

O ritmo de trabalho para o desempenho das tuas funções é acelerado?

Há um ritmo elevado, constantemente um ritmo elevado. Há espaços em que obviamente a exigência física é menor, não é continuo se não ninguém aguentava. Este serviço tem picos.

O número de horas de trabalho é então elevado?

Sim, porque temos uma forma de trabalhar em que para além do horário normal há sempre um grupo que está de prevenção. E muitas vezes estamos a sair de um horário normal e na hora de sair recebemos uma chamada e temos que ir para o local e tratar da papelada e do material... e são mais de 24 horas sem dormir.

Nesse sentido, a função tem características exigentes de concretização?

Sim, deslocações, turnos...

Que competências de carácter prático são importantes para o desempenho das tuas funções?

É bom que um agente esteja bem ciente da formação base de polícia que teve. Porque temos por vezes entradas em propriedades, em que não sabemos o que vamos encontrar, conhecimentos minimamente táticos, mesmo para preservação da sua integridade física, e dos camaradas que o acompanham.

Mas também na parte processual, os agentes têm que estar cientes da sua formação de polícia, para não perder tempo com um processo e depois fazer coisas que o tornem nulo.

Mas quando não sabemos bem como fazer alguma coisa, recorremos ao nosso pessoal com mais conhecimento em determinadas áreas.

Então todos devem saber fazer tudo ou deve o serviço ser sectorizado?

Aqui o objectivo é que toda a gente saiba fazer tudo, obviamente que se falarmos da recolha de vestígios, aí não estamos ainda todos habilitados. De resto todos sabem fazer tudo, existindo sempre alguém que desenvolve mais determinada área, por gosto pela área ou por cruzar com as suas valências académicas. Mas assim á uma certa tendência para que determinados assuntos caiam na sua secretaria.

Exige a necessidade de robustez física?

Uma pessoa tem que estar bem fisicamente, praticando desporto ou não, mas também em termos de saúde, para que não haja impedimentos. Por exemplo por passar muitas horas sem comer, no caso de um diabético ia ser um problema, porque por vezes estamos quase o dia inteiro com pouca comida, e juntamos depois quase o pequeno-almoço, almoço e jantar. Daí ser importante a robustez física aliada a uma boa condição de saúde.

Quantas pessoas estão sob a tua supervisão?

Dois agentes, dois pupilos.

Esta supervisão acarreta-te mais responsabilidades?

Normalmente quando delego já não me preocupo, porque uma das condições de admissão neste grupo é o carácter, a responsabilidade, a capacidade de trabalhar em grupo, já houve essa preocupação, preocupação geral, e tem que haver porque toda a gente tem processos e não podemos andar a supervisionar sempre o o trabalho dos pupilos... há uma base de grande confiança. Mas não só dentro do grupo, também entre grupos.

Manuseias habitualmente equipamento específico para o desempenho da tua função?

Sim, há o material da recolha de vestígios, que é puramente técnico, a máquina fotográfica, material de consulta no caso dos motores.

Todos os agentes que utilizam esse equipamento são responsáveis ou há um responsável por cada equipamento?

No caso da recolha e do laboratório há pessoal directamente ligado a esse equipamento, as malas de recolha e o restante equipamento está actualizado e completo. Mas cada um é responsável pelos restantes equipamentos.

Qual é a documentação com que lidas habitualmente?

Processos de averiguações, inquéritos, documentação que vem do tribunal, mandados de busca...de detenção.

Lidas directamente com dinheiro da instituição?

Não.

Quando usas dinheiro teu para concretizar as missões é-te restituído?

Temos alguma dificuldade, e estamos a falar de coisas sérias. Às vezes carros alugados que o serviço paga, mas depois se for preciso paga do seu bolso portagens até ao Algarve. Já para não falar que o subsídio de refeição é 4,8 Euros e não compensa porque vamos pagar para trabalhar. E isto acontece muitos dias, muitas vezes durante o ano.

Que tipo de contactos manténs a nível interno para o exercício das tuas funções?

Há informação que nos chega directamente dos chefes, pela hierarquia. Mas por vezes recebemos informações de fontes externas, que damos conhecimento aos chefes, mas podemos imediatamente começar a trata-la.

E contactos ao nível externo?

As congéneres, dentro do que é a nossa competência, o resto tem que seguir outras vias, porque até podemos estar a estragar outra investigação, a troca directa acontece quando estamos nós dentro do assunto e sabemos que estamos a lidar com um caso específico e que não vamos atropelar nada.

São normalmente contactos de colaboração, porque temos que estar sempre a trocar informação, às vezes de forma directa.

Desempenhas as tuas funções em ambientes adversos?

Sim, sim...

Frequentemente?

Frequentemente, principalmente aqui dentro do gabinete que tem o A/C avariado há muito tempo e até hoje ainda não apareceu cá ninguém a arranjar.

Mas na rua também, há vigilância junto ao rio que em certas noites quase somos comidos vivos pelos mosquitos, temos vigilâncias ao frio, ao calor, à chuva, mas faz parte...

Com quantas pessoas trabalhas no teu gabinete?

6 pessoas.

Já tivestes ou algum colega teve acidentes de trabalho no exercício das funções?

Nestas funções eu não tive. Colegas sim, com alguma gravidade sem poderem continuar o trabalho.

Tens alguma formação em SHST?

Não tenho...

Consideras importante teres?

Bem, nós trabalhamos em muitos ambientes sem regras, não posso exigir regras desse género em ambientes que nós não controlamos.

Neste caso quem for responsável por estas equipas e instalações, deverá prestar esses cuidados.

Não acho importante porque os meios são voláteis

Encontraste em situações de stress no exercício das tuas funções?

Às vezes sim.

Com que frequência?

Com muita frequência, mas incrivelmente esse stress ocorre mais indor, porque por vezes começam a acumular processos que têm limites de tempo, em que o tribunal insiste constantemente em saber o estado do processo... ainda por cima às vezes não dominamos os timing das diligências, porque estamos dependentes de vários factores, o transporte, o nº de elementos...chego a acordar a meio da noite a pensar nos processos, e isto reflecte-se e agrava-se mais ainda. Se estou a sentir que não estou a ter produtividade, durmo mal, chego ao trabalho não estou a 100%, o trabalho não rende, o raciocínio está débil, é uma bola de neve. E não é só na minha situação de coordenação, é toda a gente... toda a gente sente o mesmo.

Já tivemos aqui elementos que ao fim de uma semana pediram para sair...

4.7. Entrevista a agente de investigação criminal da 2ª EIC

Qual a designação dada á tua função?

Agente da Unidade Central de Investigação Criminal, faço parte de uma das equipas de Investigação criminal.

Organograma da Unidade representado pelo entrevistado?

representado em papel. Se alguém, por exemplo, da equipa de recolha estiver ausente, a equipa avança e alguém de outra equipa vai colmatar a falha.

Para além disso há o SAIC, que é o Serviço de Apoio á Investigação Criminal.

Não dependemos do Comando Regional, mas sim do CGPM, apesar de nos encontrarmos sediados fisicamente no CLPM Lisboa.

Geograficamente assumem todo o continente e ilhas?

o país inteiro, tudo o que é processos complexos vem para nós.

Onde te encontras colocado no Organograma?

Assinalado na representação feita pelo mesmo.

Em traços gerais quais são os objectivos da tua função?

Tendo em conta que somos um serviço de investigação criminal, somos uma unidade que actua após o crime, nós vamos investigar a ocorrência de um crime, há um processo que vem delegado em nós, e então nós vamos tentar apurar quem causou o crime, quem são os responsáveis. Fazemos também, por vezes, reforço de equipas, quando há eventos que decorrem no DPM, fazemos vigilância, por exemplo recentemente no Algarve apanhamos um individuo a querer vender droga, foi detido.

Nessa circunstância, o facto de vocês já terem uma actividade relacionada com esse tipo de acção facilita-vos?

Em termos de expediente temos que fazer sempre.

Quantas pessoas fazem o mesmo que tu, na tua unidade?

Tendo em conta que mesmo os agentes que fazem a recolha de vestígios, também fazem investigação, somos 9, somos três equipas.

Ao nível das tarefas secundárias, o que é que tu fazes que não seja prioritário, mas que não pode deixar de ser feito?

Vir dar formação á EAM, dar palestras, ás vezes pertencer a grupos de trabalho e dar apoio jurídico.

Consegues hierarquizar as tuas tarefas por ordem de importância, em principais e secundárias?

As tarefas, todas assumem importância, mas a questão da Investigação Criminal assume mais importância, já que nós temos para um crime em questão prazos que nos são dados, depende da tipologia de crime que temos, temos crimes que assumem uma gravidade muito grande, e se não forem feitas diligências não se consegue avançar. Por exemplo em casos de poluição, tendo em conta que a maior parte são navios e embarcações estrangeiras, a matéria em si desaparece, dissolve-se ou movimenta-se para outros locais, a prova tem que ser recolhida, não é uma prova fácil, portanto obriga a que haja uma emergência na acção. Há outros tipos de crimes, crimes de homicídio que nós apanhamos, a gravidade cresce, e outros tipos de crime que nós vamos... por isso a questão de dar formação relego para segundo plano, mas deveria ser também mais importante.

Isso numa perspectiva de as actividades que desenvolvem conflitarem entre si?

Exatamente, porque para além do trabalho de investigação, isso obriga-me a estar até ás 3:00 ou 4:00 da manhã a preparar aulas para vir dar aos alunos.

No âmbito do trabalho que tu fazes, qual o feedback que vocês vão recebendo?

Nós recebemos muito feedback ao nível dos tribunais, já que nós no âmbito criminal, a nossa hierarquia pouco pode interferir. Eu estou sob a alçada do MP e tenho que prestar contas ao MP, não ao almirante, o almirante se me der uma ordem num processo em concreto não ignoro, mas é relativo, isto no âmbito dos processos crime. Dos tribunais, nós temos um feedback bastante positivo, tanto é que de vez em quando o procurador nos liga e coloca questões, nós vamos a certos locais e eles dão-nos os parabéns pelos resultados, tanto que cada vez mais temos mais processos, que na nossa área mandam tudo para nós.

Em termos de hierarquia, em termos das apresentações e workshop, o Almirante dá algum feedback, só que o nosso principal feedback é do MP.

Mas a nível organizacional o feedback que recebem permite-vos acreditar numa perspetiva de continuidade e melhoria?

Sim, a ideia que nos dá é essa, tanto é, que com a criação na última IOP da investigação criminal, consta lá a criação dos grupos com o propósito de vir aumentar a unidade ao nível dos comandos regionais. Se não houvesse esse feedback positivo, não se iria investir em homens e meios, estão a ser adquiridas malas para recolha de vestígios nos locais. Nos comandos regionais há pessoal que foi ter formação na Judiciária, vão agora outros ter mais formação, para criar nos comandos regionais essa valência, porque é impraticável eu andar num país inteiro a fazer um seguimento. A ideia é crescer a partir de Lisboa que está a açambarcar o país inteiro, damos apoio presencial a alguém que tem dúvidas para ajudarmos.

Aquilo que é feito em Lisboa passa a ser feito nos vários comandos regionais. Ou seja, é feito regionalmente, mas há um núcleo central, que se houver necessidade porque o processo é altamente complexo e que se venha buscar pessoal ao centro, mas a ideia é que cada Região faça, porque se não, não dá.

Para o desempenho das tuas funções quais são as habilitações literárias necessárias?

Isso é relativo, conheço gajos formados que não são bons, a pessoa vê-se pelo que é e não pelos cursos que tem. Se a pessoa puder alear aos conhecimentos os valores, o conhecimento prático, a vontade de aprender, a vontade de trabalhar, e com formações académicas que possam ajudar na função que estão a fazer, maravilha. Se for só com um grau académico temos vários que não dá. Agora, preferencialmente, quem vai para aquele serviço pode ter uma formação académica, melhor, se calhar permite uma visão diferente das matérias, mas tem que ser uma pessoa com vontade de trabalhar, vontade de aprender, curiosidade em ler, tem que ser uma pessoa astuta, séria, saber ler nas entrelinhas, saber interpretar as pessoas, olhar para a pessoa e saber quando é que ela está a mentir ou não está a mentir, conseguir perceber as segundas intenções, e isso são questões muito importantes. Por isso é que eu digo que para esta unidade não podem vir indivíduos que acabem logo a formação de polícia, não devem ir logo para aquele núcleo. Porque tem que ter não apenas experiência de vida, mas tem que ter experiência enquanto polícia, para saber abordar as pessoas, ter conhecimento para o trato com o cidadão, as pessoas umas vezes são educadas e outras vezes não, e saber em geral lidar com a situação.

Então achas que o que é exigido no acesso ao CFAPM, o 9º ano, é suficiente para a carreira na Investigação Criminal?

Isso não, porque falamos com procuradores, também falamos com pescadores, rudes, mas quando escrevemos é para procuradores juízes, e porque na maior parte das vezes nós vamos a tribunal no julgamento. E assim se nós não conseguimos articular palavras, se não conseguimos escrever... Quando vamos passar para um relatório, eu transmito ao procurador, e no relatório tenho que ter a capacidade de sintetizar tudo o que foi feito. E aí a formação académica é importante, quanto mais tiver melhor. Agora, um individuo se tiver que o 9º ano não terá, se calhar, essa capacidade que tem um individuo com o 12º. Não quer dizer que no terreno não seja melhor, mas tem que se tentar conjugar, portanto eu acho que o limite mínimo exigível tem que ser o 12º ano. É como devia ser para o CFAPM.

A função que desempenhas exige, na admissão, algum tipo de certificação ou licença, ou a formação como agente da Polícia Marítima é suficiente?

A formação como agente de policia não é suficiente, exige algo mais, tanto que abriu agora um concurso para a investigação criminal, em que a formação em direito ou investigação criminal é preferencial.

Mesmo os que entrem com o 12º ano, há formações que lhes são dadas, há formações que são propostas, e a ideia é haver essa formação continua, poderem tirar formações na Judiciária, sempre para melhorar.

Em suma quais são os conhecimentos necessários para o desempenho da função?

Nós lidamos com o crime, nós lidamos com situações reais, em que por exemplo ainda ontem estive a ouvir uma pessoa que o caso é tentativa de homicídio. São situações complexas, portanto para além da formação académica, temos que ter valores morais e éticos, para nos permitir tentar compreender estas situações, e olhar e saber interpretar o que nós estamos a ver.

Falas do tipo de competência que se vai adquirindo ao longo da vida?

Ora aí está. Por isso é que eu digo que não pode ser um individuo que acabou agora o curso a ir logo para este sitio, tem que ter, se calhar, alguns anos de rua. Para quê? Para perceber como lidar com as pessoas.

Quando desenvolves a tua actividade, desenvolves através de padrões pré-determinados, ou tens abertura para teres tu a iniciativa e saberes o que vais fazer independentemente das directivas da chefia?

Eu onde estou, tento sempre que possível , e havendo directivas, cumprir essas directivas, no entanto, como em tudo, isto é mutável.

Então és autónomo?

Sou autónomo. Eu adapto-me e faço. Se não há directivas num sentido, eu adapto-me e faço. E mesmo havendo directivas, tento sempre adaptar-me e evoluir.

As coisas quando são criadas, são numa determinada altura, em determinadas circunstâncias, no entanto a realidade é volátil, e por vezes não se consegue acompanhar as directivas atendendo ao que existe e ao que vai surgindo de novo, então, é uma questão de adaptação. Ou seja, há directivas pré-estabelecidas, mas temos que saber adaptar, temos que evoluir...

Qual é o tipo de competências que é preciso ter para o exercício da tua função? Mais saber fazer? Mais cognitivas?...

É um pouco isso, nós ao nível da investigação, há certas directivas e padrões de trabalho, há certas sequências, no entanto cada caso é um caso, e não há directivas para tudo, pode ser crime de furto, crime de sangue... Há regras básicas que nós temos... para uma situação, fazer logo isto... contactar o MP, se houver pessoa desaparecida e ao tentar procurar contactar os procuradores...

No entanto há coisas que vão surgindo em que uma pessoa tem que se adaptar, por isso é que os grupos falam entre si, por isso é que os grupos têm um chefe de equipa e coordenam, e nós temos um modo de trabalhar que é próprio dos grupos e para se poder falar, para se conseguir a evolução. Chegamos a uma altura em que se trabalha a um ritmo e numa forma, mesmo sem padrões pré-estabelecidos. É uma questão de adaptação.

Quais os factores da condição física mais importantes para o desenvolvimento da tua função?

São as condições físicas que são exigidas ao ingresso no CFAPM. É uma coisa que eu não compreendo, é porque é que não há as chamadas PAF's para a Polícia Marítima... os militares não correm atrás de ninguém para deter, eu porventura terei que correr atrás de alguém para o deter, como já tive que fazer ainda há pouco tempo.

E devia exigir-se condição física, e metas físicas em que as pessoas deveriam ter que cumprir para exercer a função.

Para já é a opinião pública com a qual nós estamos a lidar, a imagem que passa, e não só, eu posso ter que deter alguém, e se for um gajo a quem eu mal consiga mexer um braço sou enxovalhado porque não o consigo mexer.

Devia ter uma condição física adequada a isto.

Consideras o ritmo de trabalho para o desempenho da tua função acelerado?

Tem de ser, não podemos andar a engonhar, temos sempre processos em cima.

A necessidade do esforço físico na tua função é constante ou consegues períodos de trabalho menos acelerados?

Consigo períodos de trabalho menos acelerados de acordo com a gestão que eu faço.

É então uma competência importante, a capacidade de gestão do tempo?

É, porque o nosso esforço físico não é tanto quanto o trabalho intelectual. Poque todos os processos são processos diferentes, o teu problema é diferente do meu problema, eu tenho que me adaptar ao processo, tenho que interpretar as provas que eu tenho e tenho que saber a partir de um processo com 300 folhas, sintetizar em 10 folhas. Portanto, isto intelectualmente não é fácil.

O número de horas que dedicas ao desenvolvimento das tuas acções é elevado?

Tem que ser. O serviço que eu tenho não é compatível com um horário fixo. É volátil, faço vigilâncias, faço noites... ainda ontem saí de casa às sete da manhã, cheguei a casa eram oito da noite. Vou ouvir uma pessoa, não posso estabelecer que a pessoa está lá das 10:00 às 11:00 horas, para ouvir alguém tenho que por exemplo esperar que ela saia do trabalho, tenho que a ir buscar não sei onde, e temos que adaptar o horário com o cliente que temos, e normalmente o cliente que temos é um criminoso. Temos liberdade de horário, fazemos sempre mais horas que o normal.

A função tem características exigentes para concretização?

Tenho vigilâncias, saber esperar, a família fica por vezes em segundo plano. Portanto, quem vem para o serviço de investigação, não é um serviço de policia normal, é um serviço de policia especial. Tem que se ter essa consciência.

Quais competências de carácter prático que a tua função exige? Todos devem saber fazer tudo, ou o serviço é sectorizado?

Nós temos serviço e processos, a ideia inicial foi haver uma distribuição em que há uma sequencia. Nós temos que saber fazer um pouco de tudo, no entanto vai-se procurar as valências que cada um tem. Por exemplo o Y tem mais competência nos motores, mesmo que não seja um processo dele se for de motores ele vai connosco. O X é mais cascas e mexilhões, é ele que anda mais com isso, eu sou os processos de tudo o que é complexo, violações, homicídios, devido á minha valência de formação académica, ou seja, a ideia é que saibamos fazer um pouco de tudo, no entanto, tenta-se sempre que possível, procurar especificidade.

O exercício das tuas funções exige robustez física?

Exige. Para perseguições, detenções...

Quanto ás responsabilidades envolvidas, tens subalternos, ou supervisionas alguém?

Não. Mas se for o mais antigo no terreno sou eu que coordeno a missão. E por vezes, já aconteceu não ser mais antigo, mas sou eu que coordeno também.

Mas isso é derivado das tuas habilitações académicas e da tua experiência profissional?

Sim.

Mas há um chefe de equipa que coordena as missões, e em cada grupo há um mais antigo. Mas se o processo for do individuo A, em principio esse individuo é que coordenará umas buscas, por exemplo. Não tem que ser o mais antigo a coordenar, por vezes tem a ver com o agente se se sente mais confiante, e assim quem determina é ele, e a gente ajuda. Há sempre uma completa adaptação, como camaleões, temos que nos adaptar a tudo.

Manuseias habitualmente equipamentos específicos para o desempenho da função?

Sim. Câmaras de vigilância, máquinas...

A integridade desses equipamentos é da responsabilidade de todos?

Toda a gente tem responsabilidade sobre esses equipamentos. Quem mexe é responsável por ele, ou seja, enquanto que nas viaturas há um responsável pelas viaturas, nos equipamentos não. Quem mexer tem que devolver nas condições em que estava.

Se eventualmente há uma coisa que se danifica tem que reportar.

Vocês não podem ter défice de material devido á vossa acção...

Por vezes temos, mas tem que ser reportada. Nós temos défice de material e precisávamos de mais meios, e não temos. Claro que há indivíduos com conhecimentos e outras apetências. Por exemplo câmaras vigilância, localizadores GPS...

O que acontece é, se eu vou para uma vigilância, o equipamento que eu levo tenho que o trazer, coloca-lo onde ele estava e verificar se está ok... por baterias a carregar, antes de pegar verificar os meios, estar sempre pronto para o próximo poder pegar.

Habitualmente com que tipo de documentação é que lidas?

Como assim?

Mandados?

Sim, sim... mandados de busca, processos crime, muitas vezes processos confidenciais, constituições de arguidos, muitos processos em segredo de justiça... documentos pessoais...

Esses documentos são cruciais para desenvolvimento da acção ou a ordem vinda do superior hierárquico também a desenvolves?

Temos que ter em conta que tipo de documentos estamos a falar. Há certo tipo de acções que só posso desenvolver se o mandado for feito por entidade judiciária, situações muito específicas para Autoridade de Polícia Criminal. Se o subchefe mandar fazer uma busca, eu não faço porque é ilegal.

A documentação da hierarquia que pode chegar serão directivas internas, ou serviços que ao invés de vir pelos tribunais, venha hierarquicamente, porque por exemplo há uma denuncia enviado para o CGPM ou para o Almeirante, então vamos averiguar se há fundamento, se não há... é nesse sentido, porque eu no âmbito criminal coadjuvo o MP.

No exercício das tuas funções lidas directamente com dinheiro da instituição?

Não é normal, mas fazemos isso se formos para o estrangeiro, levamos para pagar portagens, para pagar combustível, mas normalmente não.

Sentes dificuldade em reaver o dinheiro quando és tu a despende-lo?

Eu nunca tive essa situação.

Que tipo de contacto manténs a nível interno para o exercício das funções?

Os contactos a nível interno é quando preciso de ir a algum CLPM ouvir alguém, então peço apoio, peço instalações, ou eventualmente algum tipo de diligência que seja necessário. É, portanto, mais numa perspetiva de cooperação.

Ao nível externo os contactos são frequentes? Com congéneres?...

De tudo um pouco, se necessitar de contactar para saber algum dado que eles têm sobre um individuo, contacto, se tiver que ir a uma empresa vou, tem tudo a ver com os processos. O contacto que eu faço exteriormente, seja com entidades públicas, seja com entidades privadas, tem tudo a ver com o processo que eu tenho.

A tua funções exige uma relação constante com entidades externas e nacionais?

Sim. Numa base de cooperação, mas por vezes tenho que persuadir, porque não é normal chegar a uma empresa e pedir os dados de um trabalhador qualquer, ou de uma embarcação qualquer... temos que nos ver do outro lado, temos que dar um propósito para alguém nos fornecer as coisas. Temos que informar as pessoas que é em âmbito de processos crime e que precisamos para esse efeito, agora, quando contacto alguém é com o intuito de recolher informação. A maior parte das vezes passo esses pedidos a documento oficial, através de ofício... tudo o que eu peço fica documentado no processo.

Desempenhas as tuas funções em ambientes adversos?

Sim, e agora vamos entrar numa altura em que isso vai ser frequente. Mas varia tudo com o âmbito dos processos. Nós adaptamo-nos, porque o nosso cliente não é um cliente normal.

Com quantas pessoas trabalhas no teu gabinete?

Neste momento 7.

No gabinete também estás sujeito a condições de luminosidade não ideais, de ruído...

Completamente. O ar condicionado está avariado, de verão é um calor brutal... e isso põe em causa a nossa atenção, a nossa concentração... a fazer relatórios e outras coisas que por vezes tornam-se complexos, porque há muitas pessoas, mais barulho, calor, interrupções...

Já tiveste algum acidente de trabalho?

Não... já tive com viaturas de serviço... se isso conta como acidente de trabalho sim...

E magoaste-te?

Não, e alguém que tivesse comigo também, não.

Tiveste formação de SHST?

Não.

E achas que devias ter?

Todos os tipos de formação são relevantes ter, desde que ajustadas á função que temos.

Encontras-te em situações de stress no exercício das funções?

Por vezes sim.

Com que frequência?

Dois terços das acções... então quando é em situação de buscas... é sempre stress porque nunca sabemos o que está atrás. Já encontramos armas e outras situações de risco. Com detenções, é complexo... quando detemos alguém que praticou crime...

Então confias sempre em quem vai contigo...

Sempre, tem que ser...

4.8. Entrevista ao agente do SAIC

Qual é a designação da sua função?

Bem, desempenho funções no SAIC – Serviço de Apoio à Investigação Criminal – onde se inserem um conjunto de actividades, nomeadamente aceder a todas as bases de dados existentes no âmbito policial e externas também. Dou apoio administrativo ao serviço, faço tudo o que seja estatísticas do serviço.

Não se designa agente de apoio administrativo à investigação criminal, porque na investigação criminal existe um conjunto de acções, em que se enquadram a investigação propriamente dita do processo, o acesso à informação e a recolha da informação, e a área de recolha de vestígios e inspecção judiciária. Embora a investigação criminal por si só seja uma acção, que reúne todas estas valências.

Então a designação será operador e analista de informação.

Como representaria o organograma da UCIC?

Representado pelo próprio em papel.

Tem subalternos?

Não, desempenho as funções sozinho.

Quais são as principais tarefas que desenvolve na sua função?

As principais são o registo e todos os processos e expediente relacionado com a UCIC, fazer uma primeira análise por forma a poder apoiar o chefe da UCIC nas tomadas de decisão, já que nem todo o expediente que entra fica dentro da unidade. Todo o expediente entra através do SAIC e depois do registo e da análise e encaminha-se o chefe que faz seguir para as EIC ou retorna ao SAIC para devolver à unidade de origem.

Algum do expediente que entre na UCIC, é logo cruzado com as bases de dados, para assim dar suporte ao chefe, por exemplo se um processo vem de Setúbal a respeito de um ilícito praticado com uma viatura que não se sabe quem é o proprietário, faz-se logo um cruzamento com as bases de dados para complementar a informação que chega.

Que tarefas secundárias desenvolve no âmbito da sua missão?

O SAIC dá apoio administrativo ao CRC.

As mais importantes são então as enunciadas como principais?

Sim.

Qual é o encaminhamento que dá ao trabalho que realiza?

Dou encaminhamento para os chefes de serviço.

E qual é o feedback que tem recebido?

Até agora positivo.

Quais são as habilitações literárias necessárias para o desempenho da sua função?

Nenhumas...

Nenhumas?

É o mesmo que no concurso para acesso ao CFAPM.

Ok, o 9^a ano...

Isso mesmo.

A sua função exige na admissão algum tipo de certificação ou licença?

Existe de acordo com a nova IOPM, mas quando eu iniciei estas funções bastava a carteira profissional de agente da PM.

E relativamente à experiência, qual é a necessária para desempenhar esta função?

Isso devia ser feito ao chefe, mas a minha opinião a experiência necessária deveria ser significativa, ou seja, deveria ter já passado pela UCIC ou qualquer serviço de justiça, ter experiência no terreno e conhecer o terreno, ter conhecimento relacionados com informática, porque a análise de informação exige utilização de informática... são estes.

No mesmo sentido que conhecimentos são necessários para o desempenho das suas funções?

A informática, como já disse, não muito avançada, mas o essencial, e a língua inglesa como requisito essencial, mas como requisito secundário outras línguas são uma mais-valia.

A função exige-lhe iniciativa ou é desenvolvida através de padrões pré-determinados?

Essa colide com a minha personalidade. “by the book” está bem definido como desempenhar as tarefas da função, no entanto considero extremamente importante a quem está nesta área e neste serviço, que tenha espírito de iniciativa, que seja pró activo, e no fundo que seja um elemento que colabore para se encontrarem novas formas de trabalho.

É então exigida uma constante capacidade de adaptação à realidade dos cenários que se encontram?

Correcto, o meio é volátil.

Que tipo de competências deve ter para o desenvolvimento das funções?

O saber fazer, os aspectos cognitivos, o saber relacionar-se, tudo isto é primordial. Não são necessariamente eles em que se falhar um falham todos, mas essencialmente o conhecimento técnico derivado da vida e formação profissional é extremamente importante. É importante conhecer os aspectos legais, isso é o essencial.

Que factores de condição física são mais relevantes no desempenho das funções?

A visão é muito solicitada... porque lê-se bastante, utiliza-se muito os computadores...

E quanto ao ritmo de trabalho no exercício das suas funções, considera acelerado?

Não.

E a necessidade de esforço físico, existe?

Também não.

O número de horas que dedica ao desempenho das suas funções é elevado?

Não, 8 horas diárias.

Está sujeito a condições exigentes para a concretização da função?

Não.

Que competências de carácter prático exige a função?

Exige que se faça um pouco de tudo.

A função exige robustez física?

Não. É um trabalho mais de, digamos, mais de secretaria.

Tem subalternos?

Não.

Manuseia habitualmente equipamentos específicos?

Apenas equipamento informático.

Esse equipamento é da sua responsabilidade?

Não, penso que passa pelo chefe da UCIC.

Com que tipo de documentos lida habitualmente?

Mandados judiciais, documentos classificados e outros do género.

Lida habitualmente com dinheiro da instituição?

Não.

Que tipo de contactos internos mantem para o exercício da sua função?

Contacto directo com a chefia, passo directamente para o chefe ou para quem está abaixo na hierarquia, e em sentido inverso também.

E a nível externo?

Não, é tudo ao nível interno.

As funções que desempenha são em ambientes adversos?

Não, mesmo no gabinete as condições são as adequadas.

Com quantas pessoas trabalha no gabinete?

Apenas com mais uma.

Já sofreu ou conhece alguém que tenha sofrido acidentes de trabalho?

Não.

Tem algum tipo de formação em SHST?

Não.

Considera importante ter?

Sim.

E quanto a situações de stress, está frequentemente sujeito a situações que o sujeitem a isso?

Por vezes, não frequentemente, mas por vezes acontece, devido por vezes aos prazos do MP.

APENDICE V

Exemplo do quadro de análise das entrevistas

Função	Obtenção de respostas em função do Guião de entrevistas							
	Descrição da função	Descrição de tarefas	Competências (segundo Chiavenato)				Contactos Internos	Contactos Externos
			Requisitos mentais	Requisitos físicos	Responsabilidades envolvidas	Condições de trabalho		
Chefe da UCIC	9	10, 11, 12, 21, 26, 30, 31, 34	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 35, 43	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 39	9, 11, 12, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	21, 39, 40, 41, 42, 43	18, 35	25, 36

APENDICE VI

Formulários da DAF

DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Designação da Função
Chefe da UCIC da Polícia Marítima
Organograma da UCIC
<pre> graph TD SAIC[SAIC] --- UCIC_Chefe[Chefe da UCIC] UCIC_Chefe --- EIC_Chefe[Chefe das EIC] EIC_Chefe --- EIC1[EIC 1] EIC_Chefe --- EIC2[EIC 2] EIC_Chefe --- EIC3[EIC 3] UCIC_Chefe --> UCIC_Chefe </pre>
Descrição Sumária das funções
Coordenar toda a investigação criminal a nível nacional, receber os inputs acerca dos crimes a investigar, realiza a triagem dos processos pela UCIC ou pelos CLPM, coordena os elementos que constituem a UCIC, coordena os processos de âmbito não criminal, como acidentes de causas naturais.
Descrição das tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a Investigação Criminal a nível nacional; - Gerir os recursos humanos abaixo do seu posto na cadeia hierárquica; - Gerir a capacidade de resposta das EIC no âmbito de novas ocorrências; - Fazer triagem dos inquéritos pelas equipas de investigação criminal; - Fazer a triagem dos inquéritos entre a UCIC e os CLPM; - Delegar responsabilidades e objectivos pelos restantes elementos da UCIC; - Efectuar a actualização das necessidades formativas dos elementos da UCIC; - Propor formação inicial e continua para os elementos da UCIC; - Substituir o Chefe da divisão de investigação criminal das partes administrativas na sua ausência; - Tipificar e enquadrar as directivas que recebe no âmbito das funções que desempenha; - Reportar ao CGPM e 2º CGPM (de quem depende directamente) as situações que assim o exijam; - Acompanhar as EIC aos locais dos crimes na função de Autoridade de Polícia Criminal; - Participar na investigação inerentes aos inquéritos; - Efectuar deslocações, nacionais e internacionais no âmbito de processos; - Efectuar e manter contactos nacionais e internacionais com as congéneres para colaboração e troca de informações. - Efectuar requisição de material para aquisição ou aluguer; - Responsabilizar-se pela transmissão das condições dos equipamentos perante a hierarquia; - Participar no processo de recrutamento e selecção de novos agentes para a UCIC.
Especificações
Requisitos Mentais
<p>Habilitações académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter formação académica superior na área do Direito ou criminal; <p>Competências técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para desenvolvimento de trabalho autonomamente; - Ter conhecimento dos protocolos institucionais e interinstitucionais; - Ter fluência em língua inglesa, falada e escrita;

<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento de outras línguas (francês, alemão, polaco, italiano); - Ter conhecimentos de Informática (Office e bases de dados de âmbito policial); - Ter carta de condução B; <p>Competências comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de liderança e motivação; - Ter capacidade de adaptação e criatividade na resolução de problemas; <p>Experiência anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o posto de Sub Inspector ou Chefe; - Ter experiência na área da Investigação Criminal;
<p>Especificações Requisitos Físicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter aptidão física; - Ter resistência à fadiga; - Ter resistência a condições atmosféricas adversas; - Ter aptidão psíquica (ausência de diagnósticos de depressão, ansiedade ou esquizofrenia, entre outros); - Não possuir patologias impeditivas da concretização do trabalho em condições adversas (diabetes, limitações cardíacas, debilidades motoras, entre outras).
<p>Especificações Responsabilidades envolvidas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para gerir recursos humanos; - Ter capacidade para resolução de conflitos; - Ter capacidade de planeamento e organização; - Ter orientação para objectivos; - Ter capacidade para gerir projectos; - Ter capacidade de comunicação; - Ter capacidade para manter relações interpessoais; - Ter capacidade para fomentar relações interinstitucionais, nacionais e estrangeiras; - Ter capacidade para gestão de logística; - Ter capacidade para identificação de necessidades formativas; - Ter conhecimento sobre a forma de utilização e manutenção dos equipamentos; - Ter disponibilidade para deslocações nacionais e internacionais; - Conhecer a documentação que chega à UCIC; - Conhecer a legislação em função das tarefas que a UCIC desenvolve; - Requisitar viaturas e outros meios para a realização das actividades inerentes aos processos;
<p>Equipamentos utilizados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Computador; - Equipamento de vigilância e seguimento (câmaras, binóculos, etc); - Automóvel; - Armas letais e menos letais.
<p>Especificações Condições de Trabalho</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para lidar com condições ambientais adversas (audição, visão, olfacto, e aspectos sensoriais – quimiorreceptores, foto-receptores e mecanorreceptores); - Ter conhecimentos de SHST; - Ter polivalência e capacidade de adaptação para o desenvolvimento de trabalho em diferentes cenários e condições envolventes (temperatura, luminosidade, entre outros).
<p>Contactos organizacionais Internos</p>
<p>Com todas os níveis do organograma, ao nível superior e inferior, inclusive os exteriores à unidade de intervenção operacional.</p>
<p>Contactos organizacionais Externos</p>
<p>Com o Ministério Público e os tribunais, com forças congéneres nacionais e estrangeiras, com entidades civis (sempre que contribuam para o funcionamento e evolução positiva das acções e processos em curso)</p>

DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Designação da Função
Chefe das equipas de investigação criminal
Organograma da UCIC
<pre> graph TD SAIC[SAIC] --- UCIC[Chefe da UCIC] UCIC --- EIC_Chefe[Chefe das EIC] EIC_Chefe --- EIC1[EIC 1] EIC_Chefe --- EIC2[EIC 2] EIC_Chefe --- EIC3[EIC 3] </pre>
Descrição Sumária das funções
Coordenar e chefiar as equipas de investigação criminal, gerir os inquéritos, assessorar o chefe da UCIC e substituí-lo na sua ausência.
Descrição das tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Acessorar o chefe da UCIC; - Gerir os recursos humanos que constituem as EIC; - Gerir a capacidade de resposta das EIC no âmbito de novas ocorrências; - Delegar responsabilidades e objectivos pelos elementos das EIC; - Supervisionar o trabalho desenvolvido pelos elementos que constituem as EIC; - Gerir a distribuição e evolução dos inquéritos; - Efectuar a actualização das necessidades formativas dos elementos das EIC; - Substituir o Chefe da UCIC na sua ausência; - Despachar directamente com o CGPM em substituição do chefe da UCIC; - Acompanhar as EIC aos locais dos crimes; - Participar na investigação inerentes aos inquéritos; - Utilizar e manter os equipamentos técnicos em boas condições de funcionamento; - Efectuar deslocações, nacionais e internacionais no âmbito de processos; - Efectuar e manter contactos nacionais e internacionais com as congéneres para colaboração e troca de informações; - Participar no processo de recrutamento e selecção de novos agentes para as EIC.
Especificações
Requisitos Mentais
<p>Habilitações académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o 12º ano; <p>Competências técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para desenvolvimento de trabalho autonomamente; - Ter conhecimento dos protocolos institucionais e interinstitucionais; - Ter fluência em língua inglesa, falada e escrita; - Ter conhecimento de outras línguas (francês, alemão, polaco, italiano); - Ter conhecimentos de Informática (Office e bases de dados de âmbito policial); - Ter carta de condução B;

<p>Competências comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de liderança e motivação; - Ter capacidade de adaptação e criatividade na resolução de problemas; <p>Experiência anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o posto de Sub chefe; - Ter experiência na área da Investigação Criminal;
<p>Especificações Requisitos Físicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter aptidão física; - Ter resistência à fadiga; - Ter resistência a condições atmosféricas adversas; - Ter aptidão psíquica (ausência de diagnósticos de depressão, ansiedade ou esquizofrenia, entre outros); - Não possuir patologias impeditivas da concretização do trabalho em condições adversas (diabetes, limitações cardíacas, debilidades motoras, entre outras).
<p>Especificações Responsabilidades envolvidas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para gerir recursos humanos; - Ter capacidade para resolução de conflitos; - Ter capacidade de planeamento e organização; - Ter orientação para objectivos; - Ter capacidade para gerir projectos; - Ter capacidade de comunicação; - Ter capacidade para manter relações interpessoais; - Ter capacidade para fomentar relações interinstitucionais, nacionais e estrangeiras; - Ter capacidade para gestão de logística; - Ter capacidade para identificação de necessidades formativas; - Ter conhecimento sobre a forma de utilização e manutenção dos equipamentos; - Ter disponibilidade para deslocações nacionais e internacionais; - Conhecer a documentação que chega à UCIC; - Conhecer a legislação em função das tarefas que a UCIC desenvolve;
<p>Equipamentos utilizados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Computador; - Equipamento de vigilância e seguimento (câmaras, binóculos, etc); - Automóvel; - Armas letais e menos letais.
<p>Especificações Condições de Trabalho</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para lidar com condições adversas (audição, visão, olfacto, e aspectos sensoriais – quimiorreceptores, foto-receptores e mecanorreceptores) - Ter conhecimentos de SHST; - Ter polivalência e capacidade de adaptação para o desenvolvimento de trabalho em diferentes cenários e condições envolventes (temperatura, luminosidade, entre outros).
<p>Contactos organizacionais Internos</p>
<p>Com todos os níveis do organograma, ao nível superior e inferior, inclusive os exteriores à unidade operacional.</p>
<p>Contactos organizacionais Externos</p>
<p>Com o Ministério Público e os tribunais, com forças congéneres nacionais e estrangeiras, com entidades civis (sempre que contribuam para o funcionamento e evolução positiva das acções e processos em curso)</p>

DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Designação da Função
Chefe do serviço de apoio à investigação criminal
Organograma da UCIC
<pre> graph TD SAIC[SAIC] --> UCIC[Chefe da UCIC] UCIC --> EIC_Chefe[Chefe das EIC] EIC_Chefe --> EIC1[EIC 1] EIC_Chefe --> EIC2[EIC 2] EIC_Chefe --> EIC3[EIC 3] </pre>
Descrição Sumária das funções
Coordenar e chefiar o serviço de apoio á investigação criminal no âmbito dos processos de maior complexidade, coadjuvar o chefe da UCIC e substituí-lo na sua ausência.
Descrição das tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Gerir os recursos humanos que constituem o SAIC; - Gerir a capacidade de resposta do SAIC relativamente à entrada de novas informações; - Apoiar as EIC nos processos mais complexos; - Dirigir os investigadores que detêm os inquéritos; - Sugerir ao chefe da UCIC formas de atuação no âmbito dos processos em curso; - Acompanhar as EIC aos locais dos crimes; - Participar na investigação inerentes aos inquéritos de maior complexidade; - Utilizar e manter os equipamentos técnicos em boas condições de funcionamento; - Aceder a bases de dados para complementação da informação obtido; - Análise de processos e apoio á tomada de decisão no âmbito dos processos; - Efectuar deslocações, nacionais e internacionais no âmbito de processos; - Efectuar e manter contactos nacionais e internacionais com as congéneres para colaboração e troca de informações; - Participar no processo de recrutamento e selecção de novos agentes para as EIC.
Especificações
Requisitos Mentais
<p>Habilitações académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o 12º ano; <p>Competências técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para desenvolvimento de trabalho autonomamente; - Ter conhecimento dos protocolos institucionais e interinstitucionais; - Ter fluência em língua inglesa, falada e escrita; - Ter conhecimento de outras línguas (francês, alemão, polaco, italiano); - Ter conhecimentos de Informática (Office e bases de dados de âmbito policial); - Ter carta de condução B; <p>Competências comportamentais</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de liderança e motivação; - Ter capacidade de adaptação e criatividade na resolução de problemas; <p>Experiência anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o posto de Sub chefe; - Ter experiência na área da Investigação Criminal.
<p>Especificações Requisitos Físicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter aptidão física; - Ter resistência à fadiga; - Ter resistência a condições atmosféricas adversas; - Ter aptidão psíquica (ausência de diagnósticos de depressão, ansiedade ou esquizofrenia, entre outros); - Não possuir patologias impeditivas da concretização do trabalho em condições adversas (diabetes, limitações cardíacas, debilidades motoras, entre outras).
<p>Especificações Responsabilidades envolvidas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para gerir recursos humanos; - Ter capacidade para resolução de conflitos; - Ter capacidade de planeamento e organização; - Ter orientação para objectivos; - Ter capacidade de comunicação; - Ter capacidade para manter relações interpessoais; - Ter capacidade para fomentar relações interinstitucionais, nacionais e estrangeiras; - Ter capacidade para identificação de necessidades formativas; - Ter conhecimento sobre a forma de utilização e manutenção dos equipamentos; - Ter disponibilidade para deslocações nacionais e internacionais; - Conhecer a documentação que chega à UCIC; - Conhecer a legislação nacional; - Processar informação confidencial.
<p>Equipamentos utilizados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Computador; - Equipamento de vigilância e seguimento (câmaras, binóculos, etc); - Automóvel; - Armas letais e menos letais.
<p>Especificações Condições de Trabalho</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para lidar com condições adversas (audição, visão, olfacto, e aspectos sensoriais – quimiorreceptores, foto-receptores e mecanorreceptores) - Ter conhecimentos de SHST; - Ter polivalência e capacidade de adaptação para o desenvolvimento de trabalho em diferentes cenários e condições envolventes (temperatura, luminosidade, entre outros); - Ter capacidade para trabalhar em condições de stress.
<p>Contactos organizacionais Internos</p>
<p>Com todos os níveis do organograma, ao nível superior e inferior.</p>
<p>Contactos organizacionais Externos</p>
<p>Com o Ministério Público e os tribunais, com forças congéneres nacionais e estrangeiras, com entidades civis (sempre que contribuam para o funcionamento e evolução positiva das acções e processos em curso)</p>

DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Designação da Função
Agente de investigação criminal
Organograma da UCIC
<pre> graph TD SAIC[SAIC] --- UCIC[Chefe da UCIC] UCIC --- EIC_Chefe[Chefe das EIC] EIC_Chefe --- EIC1[EIC 1] EIC_Chefe --- EIC2[EIC 2] EIC_Chefe --- EIC3[EIC 3] Arrow1[] --> EIC1 Arrow2[] --> EIC2 Arrow3[] --> EIC3 </pre>
Descrição Sumária das funções
Coordenar conforme directivas do chefe da UCIC, as tarefas e informações inerentes à investigação criminal. Investigar a ocorrência de crimes derivado dos processos delegados na UCIC.
Descrição das tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Gerir os recursos humanos que constituem a EIC; - Gerir a capacidade de resposta da EIC no âmbito das ocorrências; - Delegar responsabilidades e objectivos pelos elementos da EIC; - Supervisionar e auxiliar o trabalho desenvolvido pelos elementos que constituem a EIC; - Efectuar a distribuição e evolução dos inquéritos; - Efectuar deslocações aos locais do crime; - Participar na investigação inerentes aos inquéritos; - Efectuar a recolha de informação no âmbito dos inquéritos; - Efectuar vigilância no âmbito dos inquéritos; - Efectuar recolha de vestígios em cenários de crime; - Elaborar o expediente relativo aos inquéritos em curso; - Utilizar e manter os equipamentos técnicos em boas condições de funcionamento; - Efectuar deslocações, nacionais e internacionais no âmbito de processos; - Efectuar e manter contactos nacionais e internacionais com as congéneres para colaboração e troca de informações; - Participar no processo de recrutamento e selecção de novos agentes para as EIC.
Especificações
Requisitos Mentais
<p>Habilitações académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o 9º ano (propensão para o 12º ano como requisito mínimo); <p>Competências técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para desenvolvimento de trabalho autonomamente; - Ter conhecimento dos protocolos institucionais e interinstitucionais; - Ter fluência em língua inglesa, falada e escrita; - Ter preferencialmente conhecimento de outras línguas (francês, alemão, polaco, italiano); - Ter conhecimentos de Informática (Office e bases de dados de âmbito policial); - Ter carta de condução B.

<p>Competências comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de liderança e motivação; - Ter capacidade de adaptação e criatividade na resolução de problemas; <p>Experiência anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser agente da PM; - Ter experiência na área da Investigação Criminal.
<p>Especificações Requisitos Físicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter aptidão física; - Ter resistência à fadiga; - Ter resistência a condições atmosféricas adversas; - Ter aptidão psíquica (ausência de diagnósticos de depressão, ansiedade ou esquizofrenia, entre outros); - Não possuir patologias impeditivas da concretização do trabalho em condições adversas (diabetes, limitações cardíacas, debilidades motoras, entre outras).
<p>Especificações Responsabilidades envolvidas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para gerir recursos humanos; - Ter capacidade para resolução de conflitos; - Ter capacidade de planeamento e organização; - Ter orientação para objectivos; - Ter capacidade de comunicação; - Ter capacidade para manter relações interpessoais; - Ter capacidade para fomentar relações interinstitucionais, nacionais e estrangeiras; - Ter conhecimento sobre a forma de utilização e manutenção dos equipamentos; - Ter disponibilidade para deslocações nacionais e internacionais; - Conhecer a documentação que chega à UCIC; - Conhecer a legislação em função das tarefas que a UCIC desenvolve.
<p>Equipamentos utilizados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Computador; - Equipamento de vigilância e seguimento (câmaras, binóculos, etc); - Equipamentos de lofoscopia; - Automóvel; - Armas letais e menos letais.
<p>Especificações Condições de Trabalho</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para lidar com condições adversas (audição, visão, olfacto, e aspectos sensoriais – quimiorreceptores, foto-receptores e mecanorreceptores) - Ter conhecimentos de SHST; - Ter polivalência e capacidade de adaptação para o desenvolvimento de trabalho em diferentes cenários e condições envolventes (temperatura, luminosidade, entre outros).
<p>Contactos organizacionais Internos</p>
<p>Com o chefe das EIC e com o chefe da UCIC, mas também numa perspectiva horizontal, com as outras EIC.</p>
<p>Contactos organizacionais Externos</p>
<p>Com forças congéneres nacionais e estrangeiras, com entidades civis (sempre que contribuam para o funcionamento e evolução positiva das acções e processos em curso).</p>

DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Designação da Função
Agente de apoio à investigação criminal
Organograma da UCIC
<pre> graph TD SAIC[SAIC] --> UCIC[Chefe da UCIC] UCIC --> EIC_Chefe[Chefe das EIC] EIC_Chefe --> EIC1[EIC 1] EIC_Chefe --> EIC2[EIC 2] EIC_Chefe --> EIC3[EIC 3] </pre>
Descrição Sumária das funções
Analisar e registar todos os processos e outro expediente que dê entrada no serviço para auxiliar o chefe da UCIC na tomada de decisão.
Descrição das tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar a entrada de todos os processos e outro expediente na UCIC; - Analisar toda a documentação que dá entrada na UCIC; - Efetuar o cruzamento da informação que dá entrada na UCIC com as bases de dados à disposição para reforço desta; - Auxiliar, através da documentação que entra na UCIC, a tomada de decisão pelo chefe; - Fazer retornar á origem as informações e expediente, quando assim determinado pelo chefe da UCIC; - Prestar apoio administrativo ao CRC; - Fazer o encaminhamento de todo o trabalho realizado para os chefes de serviço.
Especificações
Requisitos Mentais
<p>Habilitações académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter o 9º ano (propensão para o 12º ano como requisito mínimo); <p>Competências técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para desenvolvimento de trabalho autonomamente; - Ter conhecimento dos protocolos institucionais; - Ter fluência em língua inglesa, falada e escrita; - Ter conhecimentos de Informática; - Ter carta de condução B; <p>Competências comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de adaptação na resolução de problemas; <p>Experiência anterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser Agente da Polícia Marítima;

- Ter experiência na área da Investigação Criminal ou do desenvolvimento de processos em sede de departamentos de justiça dos comandos locais.
Especificações Requisitos Físicos
- Ter aptidão física – nomeadamente visual; - Ter aptidão psíquica (ausência de diagnósticos de depressão, ansiedade ou esquizofrenia, entre outros).
Especificações Responsabilidades envolvidas
- Ter capacidade de planeamento e organização; - Ter orientação para objectivos; - Ter capacidade de comunicação; - Ter capacidade para manter relações interpessoais; - Ter conhecimento sobre a forma de utilização e manutenção dos equipamentos; - Conhecer a documentação que chega à UCIC; - Conhecer a legislação em função das tarefas que a UCIC desenvolve;
Equipamentos utilizados
- Computador; - Automóvel; - Armas letais e menos letais.
Especificações Condições de Trabalho
- Ter conhecimentos de SHST; - Ter polivalência e capacidade de adaptação para o desenvolvimento do trabalho em situações de stress derivado dos prazos dos objectivos.
Contactos organizacionais Internos
Com os níveis directos do organograma, no sentido ascendente e descendente.
Contactos organizacionais Externos
Não efetua contactos externos.

APENDICE VII

Rede Centralizada Trajecto Aglomerado

