

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Leandro Barbosa Ferreira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

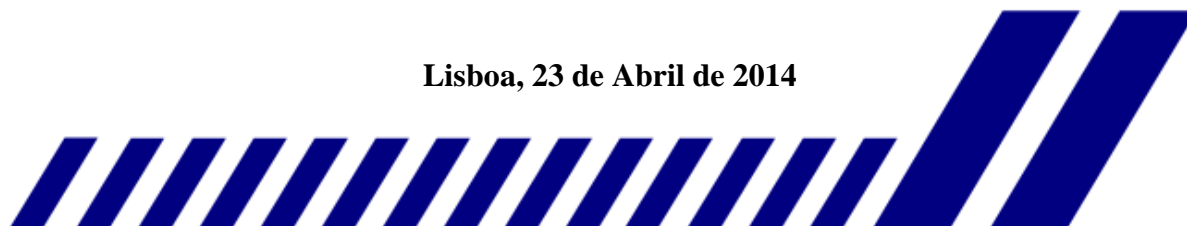
26.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O PARADIGMA DA
MULTIDIVERSIDADE FUNCIONAL DO AGENTE DA POLÍCIA
DE SEGURANÇA PÚBLICA E A SUA SUSTENTABILIDADE NOS
DIAS DE HOJE**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 23 de Abril de 2014



Leandro Barbosa Ferreira

**O PARADIGMA DA
MULTIDIVERSIDADE FUNCIONAL DO AGENTE DA POLÍCIA
DE SEGURANÇA PÚBLICA E A SUA SUSTENTABILIDADE NOS
DIAS DE HOJE**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



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

Autor: Leandro Barbosa Ferreira

Título da obra: O Paradigma da Multidiversidade Funcional do Agente da PSP e a sua Sustentabilidade nos Dias de Hoje

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 23 de Abril de 2014



DEDICATÓRIA

“Para ser grande sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe o quanto és
No mínimo que fazes,
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive”

Ricardo Reis (heterónimo de Fernando Pessoa)

1914 – 1935

Assírio & Alvim, Lisboa, 1998, p. 205

À Marta,
minha querida mulher!

AGRADECIMENTOS

Chegar ao momento de entrega da dissertação de um Mestrado é algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter alcançado a meta estabelecida, alívio das angústias e esforço até então dedicado, expectativa quanto ao resultado, à avaliação, e relativamente ao passo seguinte, à próxima meta.

É também momento para refletir e lembrar todos aqueles que contribuíram para que tal fosse possível. A todos eles deixo aqui o meu muito obrigado, esperando corresponder à confiança e apoio que todos me prestaram.

Gostaria, então, de deixar os meus agradecimentos:

À minha mulher Marta, por sempre me apoiar em tudo o que me propus a atingir, com tanto prejuízo do seu tempo. É impossível traduzir por escrito quanto agradeço tudo: todo o companheirismo, paciência, ajuda, o estímulo e palavra certa nos momentos mais difíceis, todos estes anos... Obrigado, muito obrigado!

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade, pelo acompanhamento, pela amizade e por todo o apoio prestado durante a realização deste trabalho.

Às Professoras Maria Teresa Payan Martins e Sandra Marina Barbosa pelo seu contributo, o meu muito obrigado.

Aos meus camaradas do 26.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, com os quais partilhei experiências, bons e maus momentos e pela camaradagem e convívio ao longo destes cinco anos.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pelos valores, conhecimentos e oportunidades que me deu.

A todos os entrevistados, pelo seu contributo fundamental para a realização do estudo.

Por fim, mas não menos importante que os anteriores, aos meus pais e irmão, pelo constante apoio e compreensão que me foi dado durante este percurso e pela educação que me deram ao longo da minha vida.

Leandro Ferreira

RESUMO

A gestão dos recursos humanos é nos dias de hoje considerada uma peça fundamental para o sucesso organizacional. Atenta a esta preocupação a Polícia de Segurança Pública tem vindo a desenvolver esforços no sentido de encontrar as respostas gestionárias de recursos humanos que melhor se adequem à organização e às solicitações da sociedade onde se insere. O presente estudo almeja a constituir-se como um apoio nessa procura. Realizou-se um estudo de caso na Polícia de Segurança Pública, em particular no Comando Distrital de Polícia de Braga, onde se determinaram as funções de conteúdo funcional policial e as funções de conteúdo funcional não policial. Foram também efetuadas entrevistas a Oficiais da PSP com responsabilidades nesta área, com o objetivo de compreender o que pensam do atual modelo de gestão e qual a sua visão para o futuro. Verificou-se que 32 % das funções existentes num Comando Distrital de Polícia são de conteúdo funcional não policial, e que no Comando Distrital de Polícia de Braga cerca de 16 % dos elementos policiais se encontram a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial. Das entrevistas extraiu-se que o recrutamento de funcionários civis e a especialização dos elementos policiais nas funções exclusivamente policiais são a alternativa a adotar no futuro.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos; Funções; Análise e Descrição de Funções.

ABSTRACT

Human resources' management is nowadays considered a keystone to organizational success. Bearing this concern in mind, Polícia de Segurança Pública has been making efforts towards finding answers to the human resources management that best suit the organization and the demands of the society in which it operates. The present study aims to establish itself as a support in that quest. We conducted a case study in the Polícia de Segurança Pública, in particular in Comando Distrital de Braga where it was made a counting of the functions by functional nature: functions of police functional content and functions of non-police functional content. They were also conducted interviews with PSP officials with responsibilities in this area, aiming the understanding of their opinion about the current management model and what is their vision for the future. It was found that 32 % of existing functions in a Comando Distrital de Polícia are not police functions, and that in Comando Distrital da Polícia de Braga about 16 % of police officers are performing functions of non police functional content. From the interviews it was extracted that the recruitment of civil professionals and the specialization of police officers in exclusively police functions are the alternative for the future.

Keywords: Human Resources Management; Functions; Analysis and Descriptions of Functions.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
ÍNDICE DE SIGLAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xvi
I PARTE – TEÓRICA	
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	5
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	7
1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	7
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA	8
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA	8
1.5 OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	9
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	10
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	11
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	12
CAPÍTULO 2: CONCEITOS SOBRE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES..	15
2.1 INTRODUÇÃO.....	15

2.2	COMPETÊNCIAS GENÉRICAS, <i>CORE COMPETENCIES</i> E COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS.....	17
2.3	FUNÇÕES	18
2.3.1	ANÁLISE DE FUNÇÕES.....	19
2.3.2	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	20
2.4	SÍNTESE	21
	CAPÍTULO 3: A ORGANIZAÇÃO PSP – COMPETÊNCIAS DO POLÍCIA	22
3.1	INTRODUÇÃO.....	22
3.2	A ESTRUTURA ORGÂNICA DA PSP	23
3.3	AS CARREIRAS NA PSP	24
3.4	DESPACHO N.º 20/GDN/2009, DE 15 DE DEZEMBRO	25
3.5	COMPETÊNCIAS DO POLÍCIA	25
3.6	SÍNTESE	26
	II PARTE – PRÁTICA	
	CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	28
4.1	INTRODUÇÃO.....	28
4.2	OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	28
4.3	HIPÓTESES PRÁTICAS.....	29
4.4	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	29
4.4.1	ENTREVISTA	30
4.4.1.1	Validação da entrevista.....	31
4.4.1.2	Análise de conteúdo.....	31
4.5	ANÁLISE AOS RECURSOS HUMANOS DO CDBRAGA.....	35
4.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
	CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
5.1	INTRODUÇÃO.....	50
5.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	50
5.2.1	HIPÓTESES TEÓRICAS	50
5.2.2	HIPÓTESES PRÁTICAS	51
5.3	CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	52
5.4	RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	53
5.5	CONCLUSÕES FINAIS	53
5.6	RECOMENDAÇÕES.....	55
5.7	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	55

5.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	55
BIBLIOGRAFIA	56
APÊNDICES	60
Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas.....	62
Apêndice B: Guião de entrevista.....	64
Apêndice C: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira, em 11 de Março de 2014.	68
Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João Alves, em 31 de Março de 2014	72
Apêndice E: Entrevista ao Comandante do Comando Distrital de Braga Superintendente Manuel Gomes do Vale, em 14 de Março de 2014	76
Apêndice F: Entrevista ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Braga Intendente Daniel Mendes, em 19 de Março de 2014	80
Apêndice G: Entrevista ao Chefe do Núcleo de Recursos Humanos do Comando Distrital de Braga Subintendente António Frexoso Lopes, em 14 de Março de 2014	84
Apêndice H: Entrevista ao Adjunto do Comandante da Divisão Policial de Braga do Comando de Polícia de Braga Comissário Manuel Fernandes, em 18 de Março de 2014..	87
Apêndice I: Grelhas de análise de conteúdo das questões das entrevistas	91
Apêndice J: Grelhas de análise ao Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro	98
ANEXOS	111
Anexo A: Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - CD Braga. ..	36
Gráfico 2: Distribuição por natureza funcional - CD Braga (total).	37
Gráfico 3: Distribuição por natureza funcional - CD Braga.....	38
Gráfico 4: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - CD Braga. ..	39
Gráfico 5: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional – CD Braga.....	39
Gráfico 6: Distribuição por natureza funcional – Divisão Policial Destacada de Guimarães.	40
Gráfico 7: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - Divisão Policial Destacada de Guimarães.....	41
Gráfico 8: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Divisão Policial Destacada de Guimarães.....	41
Gráfico 9: Distribuição por natureza funcional – Divisão Policial Integrada de Braga.	42
Gráfico 10: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Divisão Policial Integrada de Braga.....	43
Gráfico 11: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de competência territorial destacada.....	43
Gráfico 12: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário – Esquadra de competência territorial destacada.	44
Gráfico 13: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Esquadra de competência territorial destacada.	44

Gráfico 14: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de competência territorial integrada.	45
Gráfico 15: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Esquadra de competência territorial integrada.	46
Gráfico 16: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de trânsito.	47
Gráfico 17: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - Esquadra de trânsito.	47
Gráfico 18: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional – Esquadra de trânsito.	48
Gráfico 19: Comparação entre a distribuição de funções e de recursos humanos - CD Braga.	49

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.....	32
Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.....	33
Quadro 3: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.....	33
Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.....	34
Quadro 5: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.....	34
Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista.....	35
Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.....	92
Quadro 8: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.....	93
Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.....	94
Quadro 10: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.....	95
Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.....	96
Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13.....	97
Quadro 13: Total de funções do Comando Distrital de Braga.....	110
Quadro 14: Total de elementos do Comando Distrital de Braga.....	110
Quadro 15: Distribuição de elementos por função e por natureza funcional.....	110

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela 1 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	99
Tabela 2: Tabela 2 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	100
Tabela 3: Tabela 3 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	100
Tabela 4: Tabela 4 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	100
Tabela 5: Tabela 1 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	101
Tabela 6: Tabela 2 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	101
Tabela 7: Tabela 3 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	101
Tabela 8: Tabela 4 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	102
Tabela 9: Tabela 1 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	103
Tabela 10: Tabela 2 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	103
Tabela 11: Tabela 3 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	103

Tabela 12: Tabela 4 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	103
Tabela 13: Tabela 1 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	104
Tabela 14: Tabela 2 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	105
Tabela 15: Tabela 3 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	105
Tabela 16: Tabela 4 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	105
Tabela 17: Tabela 1 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	106
Tabela 18: Tabela 2 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	106
Tabela 19: Tabela 3 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	106
Tabela 20: Tabela 4 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	106
Tabela 21: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	107
Tabela 22: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	107
Tabela 23: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	107
Tabela 24: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	107
Tabela 25: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	108
Tabela 26: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.	108

Tabela 27: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 108

Tabela 28: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 108

Tabela 29: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 109

Tabela 30: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 109

Tabela 31: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 109

Tabela 32: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.
..... 109

ÍNDICE DE SIGLAS

CDB: Comando Distrital de Braga

CDP: Comando Distrital de Polícia

CFA: Curso de Formação de Agentes

CFOP: Curso de Formação de Oficiais de Polícia

CM: Comando Metropolitano

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

COMETLIS: Comando Metropolitano de Lisboa

CRP: Constituição da República Portuguesa

EPP: Escola Prática de Polícia

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

MAI: Ministério da Administração Interna

PSP: Polícia de Segurança Pública

RH: Recursos Humanos

LISTA DE ABREVIATURAS

apud: citado por

conditio sine qua non: Condição indispensável

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

i.e. (id. est): isto é

idem: o mesmo

“Faz da tua vida um reflexo da
sociedade que desejas.”

Mahatma Gandhi (1951)

“O único lugar em que sucesso
vem antes de trabalho é no dicionário”

Albert Einstein

“A qualidade nunca se obtém por acaso,
ela é sempre o resultado do esforço inteligente.”

John Ruskin

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

As organizações são hoje parte integrante da sociedade, sendo indissociáveis da existência humana. Existem organizações de diversas naturezas, com diferentes estruturas, sendo comum a todas elas as pessoas. São as pessoas que trazem vitalidade às organizações, sendo a sua adequada gestão o caminho para o sucesso organizacional.

Uma organização é “algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organigrama; [uma organização] é também uma estrutura de cariz humano e social (...) tem vida própria, que cresce, se desenvolve e se adapta” (Neves, 2000). Para Chiavenato (2002, p. 21) as organizações dependem das pessoas, consideradas hoje um “recurso indispensável e inestimável”. Esta nova perspetiva eleva o papel das pessoas nas organizações, atribuindo-lhes uma posição de destaque, devendo ser preocupação maior dos gestores de recursos humanos (RH). Na perspetiva de Bilhim (2004, p. 21) “...a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos”. Para Kamoche *apud* Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), uma organização é uma coletividade capaz de alcançar os seus objetivos por permitir àqueles que nela trabalham o alcance dos seus próprios objetivos.

As organizações são hoje consideradas uma estrutura flexível que evolui, adaptando-se quer aos novos desafios que surgem, quer aos condicionalismos na sua gestão decorrentes de diversos fatores, sendo as pessoas um desses fatores. A palavra organização significa, essencialmente, a ideia de um conjunto de pessoas e das ligações que se estabelecem entre elas, tendo em vista objetivos comuns e particulares.

Para cumprirem os seus objetivos e se manterem competitivas as organizações têm de adotar práticas de gestão de recursos humanos (GRH) adequadas às suas próprias particularidades.

Além de todas as tarefas administrativas tradicionais, indispensáveis à GRH, o atual gestor de RH tem de continuamente procurar novas estratégias para melhorar a *performance* da sua organização (Mathis & Jackson, 2007, p. 36). O mesmo é defendido por Veloso (2007, p. 47), afirmando que se encontra associado à gestão de recursos humanos, embora não de forma absoluta, a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de contribuir para a utilização pelos colaboradores, dos seus conhecimentos e aprendizagens, em prol da organização. É hoje aceite que as práticas de GRH se encontram relacionadas com o sucesso empresarial, constituindo-se esta relação objeto de estudo na área.

A forte concorrência entre organizações exige que todos os fatores se encontrem otimizados, não sendo os RH uma exceção. Neste sentido escreve Monteiro (2009, p. 3) afirmando que “a intensidade competitiva que caracteriza a economia actual, tem criado nas organizações a necessidade de identificarem a todos os níveis, variáveis que lhes permitam obter vantagens competitivas e, desse modo, prosperarem”. De acordo com Ulrich *apud* Monteiro (2009), a GRH, em alinhamento com a estratégia, tem o potencial de contribuir significativamente para responder aos principais desafios que se colocam atualmente às empresas: na gestão dos impactos da globalização, na potenciação da cadeia de valor como instrumento de alavanca do negócio; na maximização do lucro, por via do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das capacidades das organizações; na gestão da mudança; na gestão dos efeitos da introdução e modernização tecnológica; na atração e retenção das competências e do capital intelectual das empresas.

Atualmente a GRH ocupa lugar de destaque nas preocupações de qualquer organização. É comum encontrarmos referências às pessoas enquanto o “principal ativo estratégico das organizações” (Monteiro, 2009), sendo no entanto ainda muitas as dúvidas “quanto à forma de maximizar o capital humano existente e quanto ao seu impacto efectivo no desempenho organizacional” (Monteiro, 2009).

Para o sucesso da organização é fundamental que os seus RH sejam rentabilizados, de forma a exponenciar o seu contributo. Neste sentido escreve Monteiro (2009) “a gestão de recursos humanos emerge assim como uma resposta basilar à necessidade das organizações encontrarem vias de maximizar o factor que constitui a sua fonte potencial de vantagem competitiva – o capital humano existente”.

Segundo Bohlander e Snell (2012) as organizações têm de planear o seu futuro considerando o planeamento estratégico e a GRH como um todo indissociável. Para alcançar os objetivos delineados no planeamento estratégico é fundamental que a GRH se encontre perfeitamente alinhada com este planeamento, para que a organização se possa munir do número e tipo de trabalhadores capazes de levar a cabo os objetivos organizacionais, assim como manter os mesmos na organização.

A GRH é uma área científica que tem evoluído com a sociedade. A abordagem a este tema é feita, nos dias de hoje, de uma forma diferente daquela que se fazia quando se começou por dar ênfase a esta problemática. O novo paradigma na GRH considera os seus trabalhadores de forma diferente. Abandona-se a ideia do trabalhador como mero executante de tarefas, desprovido de iniciativa e capacidade, surgindo uma nova visão em que este é visto como um sujeito ativo, que deve ser estimulado a desenvolver as suas capacidades e a disponibilizá-las para a organização.

A GRH constitui atualmente preocupação maior dos gestores, fruto da evidência do seu impacto na performance organizacional, constatando-se que a vantagem empresarial se encontra intimamente associada às pessoas que aí trabalham, assim como à sua criteriosa e adequada gestão. Numa sociedade em permanente mudança, em que a competitividade é palavra de ordem, as organizações necessitam constantemente de adaptar os seus processos gestionários de forma a responderem aos novos desafios emergentes. A GRH deve também preparar a organização para os desafios futuros. Devem ser adotadas estratégias que permitam flexibilidade e agilidade da estrutura organizacional quando surgem novos desafios. Deve ser desenvolvida a capacidade empresarial – capacidade da organização conseguir continuamente atuar e adaptar-se tendo em vista uma vantagem competitiva sustentável (Bohlander & Snell, 2012). O gestor de RH tem sempre de considerar duas dimensões: a realidade presente e os desafios emergentes, sendo necessário proceder a alterações para que a organização se mantenha sempre capaz de desenvolver a sua missão.

Segundo Camara, Guerra, e Rodrigues (2013), atualmente, são as pessoas que integram cada organização que têm vindo a assumir uma importância fundamental para a gestão. O processo evolutivo social “tem obrigado os gestores a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respectivos negócios” (Camara et al., 2013, p. 23), dando especial atenção aos recursos humanos e à sua criteriosa gestão. As pessoas são agora consideradas “um activo que importa ser gerido em dimensões que ultrapassam o mero cumprimento dos objectivos quantitativos estipulados” (Camara et al.,

2013, p. 23). O trabalhador, anteriormente considerado um executor de tarefas, posiciona-se agora como uma peça fundamental na organização, devendo ser potenciado em toda a sua dimensão, para que o seu contributo laboral seja o mais enriquecedor possível. Neste sentido, Camara et al. (2013), afirma que nas organizações, e para estas, as pessoas constituem um capital valorizável. “Só através de um conhecimento e de um autoconhecimento profundo dos pontos fortes e pontos fracos do perfil de cada trabalhador e da própria organização se torna possível desenvolver metodologias de gestão tendentes a otimizar o alinhamento entre as valências pessoais e os objectivos empresariais” (Camara et al., 2013, p. 23).

O gestor de recursos humanos de hoje tem de assumir o posicionamento e uma visão estratégica humanista, mas criando valor acrescentado para o negócio, ou seja, “... procurar encontrar o equilíbrio entre a mudança multidirecional e a necessidade de estabilidade organizacional, desenvolvendo e fortalecendo as raízes da cultura da Organização” (Camara et al., 2013, p. 334).

Ainda segundo estes autores as empresas que tenham uma concepção ética elevada da relação do trabalho têm uma profunda consciência da sua Responsabilidade Social, dedicando ao desenvolvimento das competências uma particular atenção. Estamos a falar de: Formar para a Função; Formar um «Cidadão da Empresa»; Formar para Profissionalismo”, acrescentando ainda que “para uma Empresa de rosto humano, a vida social não é um constrangimento mas antes um elemento essencial da sua dinâmica, procurando desenvolver três dos aspectos essenciais à vida no trabalho: A informação; A qualidade de vida no trabalho; A equidade, a justiça e a igualdade” (Camara et al., 2013, p. 334).

A sociedade como elemento dinâmico, encontra-se em constante mutação e como tal, as organizações, de forma a poderem acompanhar esta evolução têm de permanentemente adaptar os seus processos de gestão. O conhecimento deixou de ser um dado adquirido num momento e que perdura no tempo, há agora a necessidade de estar em permanente atualização, sob pena de os conhecimentos que se possui num determinado momento se tornarem obsoletos num curto prazo. Esta constante atualização pessoal deve encontrar-se alinhada com a estratégia da organização, de modo a que o esforço do trabalhador seja exponenciado no seu máximo, contribuindo para o sucesso organizacional.

Os conhecimentos que um trabalhador possui, se não forem sendo atualizados, rapidamente se tornam obsoletos face às novas solicitações, que surgem diariamente. As organizações

procuram hoje trabalhadores dinâmicos, detentores das ferramentas necessárias ao desempenho do trabalho, mas também de práticas que lhes permitam estar constantemente atualizados “... as Empresas hoje estão menos interessadas em Colaboradores que saibam tudo sobre um determinado assunto do que naqueles que demonstrem capacidade para aprender” (Camara et al., 2013, p. 343).

Ainda que detentores de todas estas capacidades técnicas e de aprendizagem constante, os trabalhadores têm de encontrar nas organizações condições que os estimulem a colocar todas as suas capacidades ao serviço da organização, “... reconheceu-se que o facto de uma pessoa possuir uma considerável bagagem técnica de pouco servia, a menos que estivesse disposta a pô-la ao serviço da Empresa” (Camara et al., 2013, p. 343).

Observando a realidade da organização Polícia de Segurança Pública (PSP), verificamos que não se encontra em perfeito alinhamento com estas práticas de GRH, não exponenciando o seu capital humano em toda a sua potencialidade.

O presente capítulo contempla as seguintes secções: introdução, enquadramento temático, justificação do tema, problema da investigação, objeto e objetivos da investigação, hipóteses da investigação, metodologia da investigação e síntese dos capítulos da dissertação.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

“De todas as funções da empresa, a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espectacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham” (Beznosiuk, 1981).

Atendendo a este novo paradigma de GRH, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação que se pretende desenvolver enquadra-se na análise e descrição de funções do Agente de Polícia, na perspetiva de uma maior eficiência da GRH na PSP.

Atendendo à multiplicidade de funções existentes na PSP e à diferente exigência e especificidade de cada uma delas, os RH devem ser distribuídos eficazmente. Aos elementos policiais devem corresponder funções que se coadunem com as suas aptidões, ou seja, colocar o homem certo no lugar certo. “Analisados, descritos e avaliados os cargos haverá

que estabelecer o seu perfil e que procurar encontrar as pessoas que melhor os possam preencher” (Camara et al., 2013, p. 152).

Nos dias de hoje, é generalizado e aceite pelos gestores de empresas que os RH são o mais importante capital que uma organização dispõe. Ainda que a PSP seja uma organização pública com características muito especiais, não é alheia às consequências decorrentes da GRH. Para atingir e manter os níveis de qualidade exigidos, a gestão terá de ser eficiente. Assiste-se hoje em dia a uma elevada especialização em todas as profissões, fruto da feroz concorrência que obriga a que as organizações otimizem os seus RH de forma eficaz, para que deles consigam extrair a máxima produtividade.

Os RH na PSP necessitam, para que sejam rentabilizados, de uma reorganização porque ao se observar e analisar a estrutura organizacional encontramos elementos policiais dispersos por diversas funções para as quais não possuem formação alguma, e onde não utilizam a formação inicial que lhes foi ministrada pela instituição, sendo esta realidade uma preocupação que nos leva a realizar este trabalho de investigação.

Esta preocupação não constitui no entanto novidade na PSP. Desde 2009 que no Decreto-lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro¹, existe na organização, uma orientação para a determinação exata da função policial, passa-se a citar: “...importa perspectivar a função policial à luz das novas realidades de segurança interna e, paralelamente, imprimir mais qualidade à gestão dos recursos humanos policiais”. No mesmo documento está ainda plasmada a intenção de “identificar, em termos gestionários, as funções que constituem conjuntos de actividades afins, incrementando, deste modo, uma profunda reforma de conteúdos funcionais e, bem assim, dos conhecimentos e formação necessários para o respectivo desempenho e desenvolvimento nas carreiras”.

No entanto, e a par com esta intenção, pouco se alterou nesta realidade. Pretendemos com o nosso estudo dar um contributo científico no estudo deste problema.

¹ Estatuto do pessoal policial da PSP

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A PSP, responsável por prestar um serviço de qualidade aos cidadãos, tem o seu modelo de GRH desadequado às solicitações atuais, pelo que se torna fundamental tomar medidas que vão ao encontro da qualidade pretendida, e cada vez mais exigida pelos cidadãos, considerados por Carapeto e Fátima (2005, p. 368) “o princípio e o fim da Administração Pública”.

A escolha deste tema surge da preocupação em posicionar a PSP num estado gestor capaz de dar resposta eficaz às solicitações a que tem de atender. Isto só será possível se a organização acompanhar o desenvolvimento social e compreender todos os seus mecanismos. Deverá ser uma instituição voltada para o exterior, preocupada em acompanhar a sociedade. Ainda que com as devidas adaptações, as organizações devem observar as práticas de gestão de sucesso adotadas por outras e aplicá-las à sua própria realidade. Os “modelos organizacionais demasiado voltados para o interior da Empresa, que minimizam o papel do Colaborador, estão desadequados ao contexto actual e inviabilizam o Sucesso Empresarial” (Camara et al., 2013, p. 109).

A elaboração deste trabalho encontra o seu fundamento na necessidade de dar continuidade à vontade expressa no Decreto-lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro², que pretende que a função policial seja aprimorada, e que os elementos policiais se dediquem em exclusivo a funções de natureza funcional policial, apresentando uma análise prática da sua aplicabilidade a um Comando Distrital de Polícia.

1.4 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Fortin (2009, p. 48) “Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

Qualquer investigador para desenvolver uma determinada investigação, começa por escolher um campo de interesse, delimitando posteriormente o seu domínio de investigação (Fortin,

² Estatuto do pessoal policial da PSP

2009). O campo de interesse e o domínio de investigação do presente trabalho são respetivamente, a análise e descrição de funções do Agente de Polícia. Inserido neste domínio, encontra-se o problema de investigação, o qual pressupõe a necessidade de uma solução.

A investigação pressupõe indubitavelmente a constatação de um determinado problema, “uma investigação envolve sempre um problema ...” (Coutinho, 2011, p. 45).

A existência de uma preocupação, dificuldade, incongruência, obstáculo, dúvida, entre outros, pode originar o início de uma investigação, desde que a situação seja devidamente definida e estruturada.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Neste sentido, constitui-se como essencial para o investigador enunciar uma questão de partida, devendo a mesma comportar três qualidades essenciais, designadamente clareza, exequibilidade e pertinência. A pergunta de partida deve estar adequada aos recursos de que o investigador dispõe, devendo simultaneamente ter como finalidade melhorar o conhecimento dos fenómenos em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, esta investigação procurou dar resposta à seguinte questão de partida:

A manutenção de um modelo de gestão que assenta na multidiversidade de tarefas funcionais do Agente da PSP é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

As questões derivadas da questão de investigação, segundo Fortin (2009, p. 101), “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”.

Estas questões são fundamentais numa investigação, as quais aprofundam a questão de partida, especificando os diferentes aspetos onde a investigação deverá incidir. Segundo Fortin (2009) estas questões constituem-se como um guia para o investigador, permitindo ainda ao mesmo, delimitar as variáveis de investigação, de forma a estabelecer relações entre as mesmas.

O investigador, no sentido de responder à questão de partida, teve necessidade de aprofundar a mesma, emergindo daí enunciados interrogativos precisos e mais específicos, materializando-se os mesmos nas seguintes perguntas derivadas:

- PD 1. O presente modelo da multidiversidade funcional do Agente na PSP é adequado à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?
- PD 2. O que leva a PSP manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?
- PD 3. Existem alternativas de políticas de gestão de RH mais eficientes para a PSP?

1.5 OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Qualquer trabalho de investigação tem que ter obrigatoriamente objetivos, ou seja, é *conditio sine qua non* balizar a nossa pesquisa e estudo tendo em vista a resposta a indefinições, questões ou problemas que entendemos pertinentes. “A definição dos objetivos de estudo é essencial para o investigador, os quais constituem a base, para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada pelo investigador” (Sarmiento, 2013).

Neste âmbito e tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador de forma a direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte **objetivo geral**:

Determinação das tarefas de conteúdo funcional exclusivamente policial existentes na organização PSP.

Tendo em conta o objetivo geral, o investigador, no sentido de precisar ainda mais as linhas orientadoras da sua investigação, estabeleceu os seguintes **objetivos específicos**:

- 1. Determinação das tarefas existentes num Comando Distrital de Polícia de conteúdo funcional exclusivamente policial.**
- 2. Determinação do número de elementos policiais afetos ao desempenho de tarefas de conteúdo funcional não policial a nível distrital.**

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses na prática traduzem-se em afirmações enunciadas no presente, as quais visam claramente responder às questões de investigação e cumulativamente à questão de partida (Quivy & Campenhoudt, 2008). As hipóteses, tal como as questões de investigação, incluem as variáveis em estudo, bem como a população alvo e o rumo que a investigação deve seguir. Segundo Fortin (2009, p. 40) “as hipóteses são enunciados formais das relações presumidas entre duas ou mais variáveis, enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo”. Na perspetiva de Sarmiento (2013, pp. 8-9) as hipóteses “... são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Neste contexto, atendendo às questões de investigação enunciadas e após uma aprofundada revisão da literatura, resultam as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

- HT 1. A existência de uma multidiversidade funcional do Agente na PSP não se adequa à organização;
- HT 2. A qualidade na execução das tarefas é superior, se executadas por pessoal com formação específica nessas matérias.

Hipóteses práticas:

- HP 1. Existem elementos policiais a desempenhar funções de carácter não policial sem formação adequada a essas funções.
- HP 2. O que sustenta esta realidade são questões políticas e, portanto, alheias à PSP.
- HP 3. Esta realidade mantém-se devido a práticas de gestão conservadoras, associadas a uma herança militar, pelo que se verifica uma forte resistência à mudança.
- HP 4. A PSP obteria ganhos de eficácia e de eficiência se as tarefas não policiais fossem realizadas por profissionais não policiais com formação adequada à função.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

“O modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise. É composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Atendendo aos objetivos propostos, optou-se pelo método de observação direta e pelo método qualitativo através da aplicação de entrevistas, onde o tratamento das respostas será feito através da análise de conteúdo. São estes os que melhor se constituem como instrumento analítico, considerando os objetivos da dissertação.

O método de observação direta “consiste na observação de todos os factos, no seu registo, na sua análise e posteriores conclusões” (Sarmiento, 2013, p. 4). Para o efeito, partimos da análise aprofundada de um despacho³ do Diretor Nacional da PSP, sobre a descrição dos conteúdos funcionais das funções existentes na PSP, com o objetivo de determinar quais as funções de conteúdo funcional policial, e quais as funções de conteúdo funcional não policial. Em anexo a este despacho estão os organigramas e os descritores de funções de cada uma das unidades e subunidades da PSP, documentos de base para a nossa análise. Encetamos uma análise à realidade do Comando Distrital de Braga (CDB), onde determinamos as funções de conteúdo funcional policial e as funções de conteúdo funcional não policial. Recolhemos ainda todos os dados relativos à colocação de todos os elementos por natureza de função, sendo desta forma possível determinar quantos profissionais se encontravam afetos a cada uma das áreas referidas: funções policiais e não policiais.

O método qualitativo, segundo Fortin (2009), permite a observação, a descrição e a interpretação dos fenómenos tal como se apresentam, sem procurar controlá-los, ou seja, é descrever ou interpretar, mais do que avaliar, é uma extensão da capacidade do investigador em dar sentido ao fenómeno em estudo. Segundo Sousa (2011), este método permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. Ketele *apud* Sousa (2011, p. 79), define a entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado

³ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro

na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”. A entrevista permite, segundo (Sarmiento M. , 2013) “retirar elementos de reflexão muito ricos” que não seriam passíveis de recolha através de outro método, proporcionando também ao investigador a “oportunidade para esclarecer alguma resposta do entrevistado” ficando assim o investigador na posse de todos os elementos informativos que considerar necessários. Com este método é ainda possível, no decorrer da entrevista, formular “novas perguntas” (Sarmiento M. , 2013, p. 33) que se afigurem pertinentes para o esclarecimento de dúvidas que surjam decorrentes das respostas às perguntas constantes do guião.

Optou-se por entrevistas estruturadas, compostas por perguntas fechadas a profissionais da PSP com responsabilidades na área de RH, suportadas por um guião prévio. A análise de conteúdo será feita com recurso à elaboração de matrizes cromáticas das unidades de contexto e de registo por questão da entrevista e por análise de conteúdo final por questão.

Segundo Vilelas (2009, pp. 140-148) os estudos de casos enquadram-se numa abordagem qualitativa e são frequentemente utilizados para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais, [...] são um tipo de estudos muito particulares e que, para serem eficientes, terão de ter o seu objeto bem definido, tal como o da presente investigação “devendo o caso escolhido ser representativo do problema ou fenómeno a estudar, os materiais e dados ser recolhidos com precaução, a sua linguagem, clara e homogénea, e as conclusões produzidas ser bem explícitas, constituindo novas informações”.

A formatação do trabalho contém algumas incongruências com os manuais metodológicos por nós utilizados, uma vez que tivemos que observar o preceituado no Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. O trabalho final reflete a integração harmoniosa dos manuais metodológicos e do referido regulamento interno do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI).

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro (capítulo 1) apresentamos um resumo da revisão da literatura efetuada sobre a GRH.

No capítulo 2 apresentamos a revisão da literatura sobre análise e descrição de funções que consideramos fundamental para uma correta apreensão do trabalho. Serão abordados os conceitos de competências genéricas, *core competencies* e competências específicas, e funções.

O terceiro capítulo tem como objetivo apresentar a organização PSP, para enquadramento do estudo empírico. Será apresentada a estrutura orgânica da PSP, as carreiras existentes na organização e o Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro.

O capítulo quarto versa sobre o trabalho de campo e os seus resultados. Serão apresentados os objetivos a que nos propomos, as hipóteses do trabalho e a metodologia da investigação.

O último capítulo (quinto) apresentará as conclusões e as recomendações que alcançamos e propomos. Refletimos sobre a verificação das hipóteses ou não e sobre a confirmação dos objetivos. Serão também apresentadas as dificuldades e limitações encontradas no decorrer da investigação, assim como sugestões para um maior aprofundamento do tema em investigações futuras.

“Se o homem não sabe a que porto se dirige,
nenhum vento lhe será favorável”

Sêneca

CAPÍTULO 2:

CONCEITOS SOBRE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

2.1 INTRODUÇÃO

O objetivo da descrição de funções é dar ao trabalhador condições de perceber o que a empresa espera dele, compreendendo as principais responsabilidades que lhe estão atribuídas através da clarificação do seu papel profissional e compromisso para com o mesmo (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com Sousa, M., et al. (2011), a análise e descrição de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, tendo como objetivo a identificação das tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho. Os mesmos autores afirmam também que a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função.

As organizações adotam, para a prossecução dos seus objetivos, uma estratégia que resulta da avaliação dos recursos disponíveis e das suas capacidades. Na avaliação dos recursos têm de identificar, de forma concreta, quais as tarefas a ser executadas e quais as competências necessárias. Para Bohlander e Snell (2012) a informação sistematizada que a análise de funções gera, constitui a base de muitas práticas de GRH. Existem vários métodos para a realização desta análise, cada um com desvantagens e vantagens associadas, devendo o gestor optar por aquele que, atendendo à realidade organizacional, melhor se adegue.

Tem de ser executada uma análise funcional de modo a identificar, “para cada cargo existente na organização, o conjunto de actividades e tarefas que o integram, bem como os factores críticos de sucesso do seu titular” (Camara et al., 2013, p. 335).

São as próprias organizações que, através de especialistas na área, têm de, internamente, identificar quais as tarefas a ser executadas, qual a melhor forma de as executar, e qual o conjunto de competências que o trabalhador deve possuir para ser capaz de efetuar a tarefa.

Cada organização tem especificidades próprias relativamente à GRH que necessitam de respostas adequadas. Essas respostas não se encontram definidas em qualquer manual, devem ser encontradas no seio de cada uma das organizações. Segundo Camara et al. (2013, p. 349) “a identificação do conjunto de competências que são relevantes para as funções-chave de uma determinada Empresa deve ser feita tendo em conta a sua Missão, a envolvente de negócios em que se situa e a sua estratégia...”, sendo que, será da interação destas variáveis que se conseguirá determinar, para cada organização, quais as suas necessidades nesta área.

Qualquer sistema de GRH tem por base a descrição e análise de funções, onde encontra toda a informação relevante para definir a estratégia a adotar. Para Lobita (2013, p. 15) a análise e descrição de funções “é um instrumento utilizado nas organizações para se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função, permitindo desenhar fluxogramas com processos de trabalho”, permite ainda compreender “eventuais falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, ou até mesmo encontrar funções desadequadas”. Esta descrição, permite não só encontrar as reais necessidades organizacionais, mas também identificar eventuais desajustes que, embora possam ser de pequena dimensão e por isso difíceis de detetar, prejudicam os resultados organizacionais.

Elaborar um documento com a descrição das funções da organização adquire a sua relevância logo desde o processo de seleção dos candidatos. É com base neste documento que são fornecidas “... informações essenciais a potenciais colaboradores para que se possa determinar as capacidades do candidato individual de acordo com a descrição do trabalho e recrutar” (Lobita, 2013, p. 16).

Para levar a cabo a descrição de funções opta-se normalmente pela “... realização de uma análise do trabalho, que inclui a análise das tarefas e sequências de tarefas necessárias para executar o trabalho” (Lobita, 2013, p. 16). Este documento é normalmente elaborado com recurso a entrevistas, a observação direta e a questionários, podendo ser utilizados individualmente ou em conjunto.

Depois de analisadas as funções procede-se à elaboração de um documento “...de formato normalizado, que permite efectuar a avaliação de cada função, integrando-a numa matriz de funções da Empresa, que as hierarquiza, de acordo com o seu conteúdo e o peso relativo que têm no desenvolvimento do negócio” (Camara et al, 2013, p.335).

A análise de funções é “uma ferramenta essencial para a iniciação de qualquer processo de gestão de recursos humanos em qualquer empresa, assim como em qualquer tipo de negócio, é útil para manter uma relação de trabalho saudável, e é uma condição ideal para avaliações precisas e significativas” (Lobita, 2013, p. 19).

A análise e a descrição de funções constitui-se como um instrumento fundamental para a GRH. Tem de ser executada por profissionais qualificados, que recorrem a diversas técnicas, de acordo com as especificidades de cada organização.

2.2 COMPETÊNCIAS GENÉRICAS, *CORE COMPETENCIES* E COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

“As competências são cada vez mais a base da carreira profissional e a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira está a ser deslocada da organização para o indivíduo” (Fitz-enz & Davison, 2002, pp. 205-209). Cabe, cada vez mais, ao trabalhador a responsabilidade de observar a realidade organizacional e adquirir os conhecimentos necessários às suas aspirações profissionais. Ainda que a organização providencie a formação base e atualizações de conhecimentos aos seus trabalhadores para se manter em níveis mínimos de qualidade, é agora responsabilidade dos trabalhadores a procura das competências que as organizações necessitam. O sucesso organizacional encontra-se hoje ligado a processos de mensurabilidade de competências e de conhecimentos. Neste sentido escreve Lawler (2008, p.102) “A gestão do capital humano implica medição do conhecimento, habilidades e competências de cada pessoa para avaliar a capacidade organizacional”.

O trabalhador de uma organização tem que possuir diversas competências, mediante as funções que desempenha. Atendendo à natureza da organização estas competências mudam, mudando também, dentro da própria organização, à medida que a análise for particularizando a função, exigindo ao trabalhador um conhecimento mais amplificado acerca de um assunto em particular. Assim existem três tipos de competências: competências genéricas, *core competencies* e competências específicas.

“As competências genéricas estão, sobretudo, ligadas à **Cultura da Empresa**, ou seja, à sua «maneira de ser e maneira de estar no mercado»” (Camara et al., 2013, p. 350), são aquelas que todos os trabalhadores devem possuir, representam os valores da organização, a sua génese. “As competências genéricas são **transversais a toda a Empresa**, pelo que são

aplicáveis a todos os seus trabalhadores e fazem parte do perfil de todas as funções” (Camara et al., 2013, p. 351). Para encontrarmos a cultura da organização consideram-se “três componentes: “A **Missão** (...) Os **Princípios Operativos** (...) e os **Valores**” (Camara et al., 2013, p. 350).

As *core competencies* são definidas por Prahalad e Hamel *apud* Drejer (2002), como a aprendizagem coletiva na organização, acrescentando que, para que se constituam como tal têm de possuir três características: é uma competência que traz vantagem competitiva?, ultrapassa o âmbito de um só negócio?, é difícil de imitar pelas organizações que competem?. Afirma ainda que são competências que trazem à organização vantagem competitiva. Na perspectiva de Schwaninger (2008, p. 61) *core competencies* são aquelas que garantem o sucesso organizacional a longo prazo, sendo fundamentais à organização.

“As competências específicas são comuns a todas as funções integradas numa mesma **família de funções**. Uma família de funções não corresponde, necessariamente, a uma área funcional, mas antes a um conjunto de funções com certo grau de homogeneidade e que requer um naipe de competências idêntico” (Camara et al., 2013, p. 351).

2.3 FUNÇÕES

Cada organização tem especificidades particulares conforme a sua natureza, precisando de trabalhadores capazes de as desenvolver. Cabe ao gestor de RH determinar com exatidão as necessidades da organização de forma a adotar as estratégias mais adequadas para supri-las.

Para determinar essas necessidades é necessário determinar as funções existentes na organização. Uma função define-se como “... o conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular” (Camara et al., 2013, p. 338).

Na PSP, à semelhança de outras organizações, as funções necessitam, para serem cabalmente desempenhadas, que o profissional seja detentor de diversas competências. Embora as funções se encontrem perfeitamente circunscritas, cada uma delas exige conhecimentos variados, atendendo à natureza da profissão.

Torna-se assim complexo definir não só os limites funcionais, mas também as competências ideais para o seu desempenho. Segundo Camara et al. (2013, p. 339) “as fronteiras funcionais

são (...) crescentemente maleáveis”, realidade que as empresas modernas acolhem com aceitação e encorajamento da polivalência, que permite a criação de hierarquias interfuncionais, afastando “a ideia clássica de que o território de cada função era sagrado e não podia ser invadido, sob pena de se criarem conflitos internos”. A organização PSP tem conseguido criar esta polivalência nos seus profissionais, não tendo ainda no entanto conseguido fazer a cisão definitiva entre as funções de carácter funcional policial e não policial.

2.3.1 ANÁLISE DE FUNÇÕES

A análise de funções consiste na observação e registo do conjunto de procedimentos e de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de uma tarefa. “ Para conhecer o perfil de uma função existente e já a ser exercida recorre-se à análise funcional, que nos dará não só o conjunto de actividades e tarefas que a integram como ainda permite identificar os factores críticos de sucesso do seu titular” (Camara et al., 2013, p. 377).

“A criação do perfil ideal de competências do titular de uma função não implica (...) que a função esteja a ser efectivamente exercida. Representa, se quisermos, um retrato-robot das atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função deverá ter para que a mesma seja desempenhada com sucesso, de acordo com o conteúdo, complexidade e grau de responsabilidade que correspondem à visão que se tem dela” (Camara et al., 2013, p. 366).

Para efetuarmos uma análise de funções, esta tem de se encontrar a ser exercida. Para uma correta análise o cargo deverá, segundo Camara et al. (2013), estar a ser exercido durante um mínimo de tempo que permita delimitar as suas principais características. Este tempo deverá ser aquele que o decisor, atendendo à natureza da função, considerar adequado para retratar a função. Camara et al. (2013) indica, em regra, o período mínimo de um ano, afirmando que este é o tempo mínimo necessário para clarificar certos aspetos que resultam da própria dinâmica organizacional. Esta análise funcional tem de ser desenvolvida por especialistas qualificados pois “é um exercício complexo” (Camara et al., 2013, p. 366), devendo os mesmos ser “preferencialmente, independentes à Empresa e à função analisada”. Peretti (2001) defende que uma parte dos fracassos, após um recrutamento ou uma rotação, resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato. “...A análise funcional deve (...) permitir identificar o objectivo

da função, ou seja, a sua razão de ser, o valor acrescentado que traz à Empresa e, por conseguinte, o motivo por que foi criada e existe” (Camara et al., 2013, p. 369).

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada. A análise e descrição de funções procura responder às seguintes questões: O que é que o funcionário faz?; Como é que o funcionário executa as tarefas?; Por que é que as tarefas são executadas? E que capacidades são necessárias? (Camara et al., 2013).

Após a fase de recolha de informação tem de ser elaborado um documento, uma “descrição de função, em formato normalizado, que habilitará a Empresa a proceder à sua avaliação, utilizando uma das metodologias existentes” (Camara et al., 2013, p. 377).

2.3.2 DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Para Bohlander e Snell (2012) a descrição de funções é um documento escrito acerca de uma função com o tipo de tarefas que essa função inclui. Não existe um documento *standard*, variam de organização para organização. Este documento é importante não só para o trabalhador, mas também para o empregador. Permite ao trabalhador aprender mais rapidamente as tarefas que tem que desempenhar e perceber aquilo que a organização espera dele e do seu trabalho. Ao empregador é útil uma vez que minimiza os problemas de interpretação do trabalhador acerca do que é esperado, diminuindo assim os erros. Este documento é também útil para a correta avaliação de desempenho do trabalhador,

A descrição de funções é um procedimento que pretende representar as necessidades de cada uma das funções em consideração. Esta descrição tem “... carácter estático, ou seja, o conteúdo da função num determinado momento de tempo” (Camara et al., 2013, p. 370).

De forma a acompanhar a constante mutação social, e a manter a organização a níveis que permitam responder às solicitações a que tem que dar resposta, a descrição de funções tem que ser efetuada periodicamente, para que o decisor de GRH seja sempre conhecedor da realidade, e melhor possa decidir. Neste sentido escreve Camara et al. (2013, p. 370), afirmando que “... a descrição de função não é um documento definitivo mas antes um documento vivo que deverá ser periodicamente revisto e ajustado”.

A periodicidade da revisão da descrição de funções não se encontra determinada como obrigação sendo “ recomendável que essa revisão tenha lugar na empresa como um todo, de 2 em 2 ou, quando muito de 3 em 3 anos” (Camara et al., 2013, p. 370).

Este documento deve ser escrito de forma clara e objetiva. As frases deverão ser curtas e estar no presente do verbo (Bohlander & Snell, 2012).

Na PSP o último foi efetuado em 2009, tendo decorrido 4 anos, ultrapassando assim todos os prazos apontados como ideais para se proceder a esse levantamento.

2.4 SÍNTESE

Todas as organizações possuem funções que têm que ser desempenhadas. Para o desempenho dessas funções os trabalhadores têm que ser possuidores de competências que lhes permitam executar as tarefas necessárias. As competências são cada vez mais a base da carreira profissional e a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira está a ser deslocada da organização para o indivíduo. O trabalhador de uma organização tem que possuir diversas competências, mediante as funções que desempenha. Existem três tipos de competências: competências genéricas, *core competencies* e competências específicas.

Para determinar as funções e as competências necessárias para o seu desempenho, recorre-se à análise e descrição de funções. Consiste na observação e registo do conjunto de procedimentos e de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de uma tarefa. Este processo resulta num documento que permite ao trabalhador perceber o que a empresa espera dele, e serve como referência para o empregador para a avaliação de desempenho e como mais um elemento de apoio à decisão.

CAPÍTULO 3:

A ORGANIZAÇÃO PSP – COMPETÊNCIAS DO POLÍCIA

3.1 INTRODUÇÃO

A organização PSP é tutelada pelo Ministério da Administração Interna, sendo parte integrante da administração direta do Estado Português.

A PSP, na qualidade de força de segurança, orienta a sua atuação no sentido da promoção dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, observando a Constituição da República e a Lei. Compete ainda à PSP, garantir a segurança interna e assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas⁴.

A PSP possui uma estrutura orgânica específica, caracterizada por uma hierarquia perfeitamente determinada. Possui uma estrutura nuclear composta pela Direção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Os profissionais estão dispostos por três carreiras especiais: Oficial de polícia, Chefe de polícia e Agente de polícia⁵, estando sujeitos à hierarquia de comando.

A PSP é definida, através da Lei⁶ que aprova a sua orgânica, como uma força de segurança civil, uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa e dependente da tutela da Administração Interna. É considerada um órgão de polícia criminal de competência genérica, pela Lei de Organização da Investigação Criminal⁷, desenvolvendo atividades de polícia administrativa geral e especial, assim como de polícia judiciária.

⁴ Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 168, 6065 - 6074

⁵ Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

⁶ Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 168, 6065 - 6074

⁷ Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 165, 6038 - 6042

A atuação policial pauta-se pelo estrito cumprimento da lei, garantindo a ordem, segurança e tranquilidade públicas através da efetivação dos diplomas que regulam a vida em sociedade.

O âmbito desta investigação incide na organização PSP para elaboração do estudo prático por forma a dar aplicabilidade à revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores.

3.2 A ESTRUTURA ORGÂNICA DA PSP

Gouveia (2009) classifica a PSP como uma organização não convencional. Existe uma hierarquia vertical perfeitamente delineada, com uma vincada disciplina, sendo o seu pessoal vinculado a regulamentos disciplinares e éticos próprios. A PSP desenvolve a sua missão na prestação de serviço público, não sendo a sua ação orientada para a produção do sustento organizacional. Um dos aspetos mais relevantes, segundo Gouveia (2009, p. 896) é o facto de os funcionários da PSP possuírem a “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este” e de “ser uma organização armada e uniformizada que a identifica de modo claro como a representante da autoridade do Estado”.

À PSP cabem diversas atribuições, sendo algumas delas de competência exclusiva. Esta organização orienta a sua atividade para a proatividade, parte integrante de um modelo de Polícia que é sustentado por 4 pilares essenciais: prevenção, informações, investigação criminal e reação. A PSP, decorrente da prossecução das suas atribuições, assume a natureza de Polícia Nacional e Integral.

Existem na organização elementos com funções policiais e elementos com funções não policiais. Os elementos policiais estão sujeitos à hierarquia de comando, enquanto que o regime aplicado aos elementos não policiais observa as regras gerais de hierarquia na função pública⁸. Nos termos do artigo 36.º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, a hierarquia de comando estabelece “... relações de autoridade e subordinação entre o pessoal policial e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas na lei, sem prejuízo das relações que decorrem do exercício de cargos e funções policiais”.

⁸ Artigo 1.º n.º 3 da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 168, 6065 - 6074

3.3 AS CARREIRAS NA PSP

Na PSP existem, para os elementos policiais, 3 carreiras diferentes, podendo também ter a designação de classes: a carreira de Oficial, a carreira de Chefe e a carreira de Agente. A carreira de Oficial compreende os postos de Superintendente-Chefe, Superintendente, Intendente, Subintendente, Comissário e Subcomissário. A carreira de Chefe possui os postos de Chefe Principal e Chefe e a carreira de Agente é composta pelos postos de Agente Principal e Agente⁹.

Para a carreira de Oficial o recrutamento é feito de elementos civis e de elementos já com funções policiais¹⁰. À carreira de Chefe¹¹ apenas podem aceder elementos da carreira da Agente. Para aceder à carreira de Agente¹² os candidatos deverão observar o disposto no Decreto-Lei 299/2009 de 14 de Outubro.

O curso de formação de Oficiais é lecionado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, em Lisboa, o curso de formação de Agentes é lecionado na Escola Prática de Polícia, em Torres Novas. O corpo docente nestes dois estabelecimentos de ensino compreende docentes externos à PSP e elementos policiais pertencentes à PSP. Durante os cursos são ainda convidadas entidades externas consideradas de interesse para a atividade policial para proferirem conferências. Os alunos participam também em diversas visitas de estudo a locais de interesse para a atividade policial¹³.

É possível na PSP que todos os elementos policiais, desde que reúnam as condições necessárias, concorram para a Unidade Especial de Polícia, que compreende as cinco subunidades especiais da PSP – O Grupo de Operações Especiais, o Corpo de Intervenção, o Corpo de Segurança Pessoal, o Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo e o Grupo Operacional Cinotécnico. Para o desempenho de funções nestas subunidades todos os elementos policiais têm de ficar aprovados no curso respetivo.

⁹ Artigo 47.º a 58.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

¹⁰ Art.º 53.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna e Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril

¹¹ Art.º 55.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

¹² Art.º 59.º do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, Diário da República, 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna

¹³ Ex.: Autoridade Nacional de Proteção Civil

Há a possibilidade na PSP de cada elemento policial orientar a sua carreira em função das suas próprias expectativas. Existem várias alternativas, que se encontram disponíveis a todas as classes, havendo por isso uma grande mobilidade dos elementos policiais.

3.4 DESPACHO N.º 20/GDN/2009¹⁴, DE 15 DE DEZEMBRO

Este documento¹⁵, elaborado pelo Departamento de Operações da PSP, teve como base a Lei que aprova a Orgânica da PSP¹⁶ e Portarias complementares, veio definir a organização e as competências de todos serviços e subunidades do dispositivo operacional da P.S.P.

Atenta aos novos desafios na GRH, a organização PSP, através deste documento, apresentou a sua preocupação nesta matéria, procurando otimizar os seus RH, sendo sua intenção “num momento em que se envidam esforços para otimizar a GRH na PSP, nomeadamente pela redução de pessoal policial no desempenho de funções não operacionais”¹⁷.

Definiu que, nos comandos distritais de polícia, exista uma área operacional e uma área de apoio. À primeira compete assessorar, planear e coordenar os serviços de operações, segurança pública, informações policiais, investigação criminal, trânsito, polícia administrativa, armas e explosivos e segurança privada, no sentido de apoiar o comando na sua função de comando e controlo. À área de apoio compete assessorar, planear e coordenar a gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos do comando territorial com vista ao cumprimento da missão¹⁸.

3.5 COMPETÊNCIAS DO POLÍCIA

Os profissionais de polícia, quando frequentam os cursos de formação inicial - Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) e Curso de formação de Agentes (CFA), são instruídos com matérias correspondentes à missão da PSP, que os mesmos irão desenvolver.

¹⁴ Anexo A

¹⁵ *idem*

¹⁶ Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, Diário da República, Série I, n.º 168, 6065 - 6074

¹⁷ Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

¹⁸ *idem*

Entre estas matérias figuram conteúdos jurídicos e conhecimentos técnicos e táticos, assim como uma diversidade de outros, que se mostram também eles fundamentais a todos os profissionais de polícia. Os conteúdos dos cursos de formação inicial encontram-se descritos no Despacho n.º 7902/2010 de 25 de Janeiro, publicado em Diário da República, 2.ª série – n.º 87 de 5 de Maio de 2010, para o CFOP, e no Despacho 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro de 2010 para o CFA. Depois da frequência com aproveitamento do curso, é expectável que os profissionais se encontrem dotados das competências necessárias ao cabal desenvolvimento das suas funções.

Aos profissionais de polícia é exigido que, a todo o momento da sua ação, façam a constante interligação entre todos os conhecimentos teóricos e práticos que possuem, resultando na ação policial, que poderá ser definida como o conjunto de procedimentos policiais na sua interação com a sociedade, observando sempre a lei e os princípios a que a PSP está vinculada constitucionalmente. A atividade policial tem de observar também o constante do Código Deontológico do Serviço Policial¹⁹, que “visa promover a qualidade do serviço policial e reforçar o prestígio e a dignidade das forças de segurança”.

Para o desempenho de funções mais específicas²⁰, a PSP ministra cursos de especialização adequados. Ainda que na formação inicial se contemplem esses conteúdos, emerge a necessidade de, no momento da colocação nesses serviços, dotar os elementos de conhecimentos mais aprofundados sobre essa função específica.

Para as funções normais de polícia a PSP ministra periodicamente formações. Essas formações incidem sobre diversas temáticas das quais destacamos: técnica policial, sistemas de informação e comunicação e área jurídica.

O profissional de polícia tem de ser detentor de todos estes conhecimentos para que possa responder às solicitações decorrentes da sua missão.

3.6 SÍNTESE

A PSP é uma organização em que desempenham funções pessoas com formação policial e pessoas sem formação policial.

¹⁹ Publicado em 28 de Fevereiro de 2002, Diário da República n.º 50, Série I-B

²⁰ Ex.: Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial; Esquadra de Investigação Criminal

Os trabalhadores com funções policiais estão sujeitos a regras especiais, decorrentes da especificidade orgânica da PSP, estando os trabalhadores sem formação policial – civis, sujeitos ao regime geral da hierarquia aplicado à função pública.

Para o desempenho de funções policiais existem duas formas de ingresso na instituição – O CFOP e o CFA. Só após aprovação num destes dois cursos de formação inicial ministrados pela PSP, os trabalhadores estão habilitados a desempenhar funções de polícia. Nesses dois cursos são ministrados conteúdos formativos adequados à carreira para os quais conferem habilitação – Oficiais ou Agentes de polícia.

A PSP forma os seus profissionais para as missões de polícia propriamente ditas. Para as funções de conteúdo funcional não policial, não há formação inicial. Ainda que durante as formações sejam lecionadas matérias que não se relacionem diretamente com a atividade policial, mas que foram consideradas importantes para a completa formação do polícia, a formação visa formar polícias, estruturando-se nesse sentido. Quase na totalidade, as primeiras funções dos novos polícias, Oficiais e Agentes, são em funções operacionais, sendo para essas que os estabelecimentos de ensino policial os formam. Quando posteriormente são colocados no desempenho de funções de conteúdo funcional não policial, podem ou não receber formação específica para o desempenho dessas funções.

Os profissionais de polícia são sempre preparados para as funções policiais, podendo no entanto, por necessidade do serviço, ter de desempenhar outras.

CAPÍTULO 4:

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Pretende-se desenvolver um estudo de caso que considera a realidade de um Comando Distrital de Polícia (CDP). Encetaremos uma análise das funções aí existentes e das competências necessárias para o desempenho dessas mesmas funções. Pretende-se também, para cada tarefa, aferir se o seu conteúdo funcional coincide com a formação inicial ministrada pela PSP.

Foi escolhido um CDP, o de Braga, em detrimento de um Comando Metropolitano (CM), atendendo à sua menor dimensão, às limitações de tempo e também por possuir estrutura semelhante a todos os Comandos Distritais de Polícia, tornando assim possível extrapolar alguns dos resultados. A escolha prende-se ainda com o facto de o autor ter facilidade nas deslocações a este local, agilizando assim todo o processo de recolha de dados.

4.2 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

É nosso objetivo, com este estudo, compreender, por um lado, o que pensam os decisores da organização PSP que todos os dias se deparam com esta realidade, e por isso detentores de conhecimento privilegiado sobre o assunto, por outro determinar o número de Agentes policiais, no CDB, afetos ao desempenho de funções de conteúdo funcional não policial. Apresentaremos a classificação por natureza funcional, para cada tarefa existente no CDB – policial ou não policial, apresentando em cada serviço deste CDP a distribuição funcional por natureza de função, a distribuição por natureza de funcionário e a distribuição dos elementos policiais por natureza funcional.

4.3 HIPÓTESES PRÁTICAS

Para o presente estudo foram determinadas as seguintes hipóteses práticas:

- HP 1. Existem elementos policiais a desempenhar funções de carácter não policial sem formação adequada a essas funções.
- HP 2. O que sustenta esta realidade são questões políticas e, portanto, alheias à PSP.
- HP 3. Esta realidade mantém-se devido a práticas de gestão conservadoras, associadas a uma herança militar, pelo que se verifica uma forte resistência à mudança.
- HP 4. A PSP obteria ganhos de eficácia e de eficiência se as tarefas não policiais fossem realizadas por profissionais não policiais com formação adequada à função.

4.4 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A opção metodológica escolhida para a parte prática passou por um estudo de caso da PSP, o CDB. Foi utilizado o método qualitativo, com recurso a entrevistas a seis profissionais da PSP, com responsabilidades na área da GRH. Efetuando-se posteriormente uma análise de conteúdo às respostas dos entrevistados.

Considerámos o Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, tendo sido analisados os descritores funcionais de todas as funções existentes no CDB, de onde extraímos as funções de conteúdo funcional policial e as de conteúdo funcional não policial. Para esta tarefa consideramos a Constituição da República Portuguesa (CRP)²¹, o Decreto-lei 78/87 de 17 de Fevereiro que aprova o Código de Processo Penal, a Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto que aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública, a Lei n.º 48/2008 de 27 de Agosto que aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal e a Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto que aprova a Lei de Segurança Interna²², sendo nestas que está definida a missão da PSP, assim como as medidas legalmente previstas para o cumprimento dessa missão. A análise às funções foi também feita recorrendo aos conteúdos da formação inicial ministrada pela PSP

²¹ Artigo 272.º

²² Artigos: 25.º; 26.º; 28.º e 29.º

nos cursos de formação inicial – CFOP²³ e CFA²⁴, analisando em cada função se o seu conteúdo funcional correspondia à formação ministrada pela PSP.

4.4.1 ENTREVISTA

O recurso à entrevista na nossa investigação, encontra o seu fundamento na necessidade de recolhermos a opinião de quem diariamente se depara com a nossa problemática da investigação, todos os dias, sendo por isso detentor de um profundo conhecimento sobre essa problemática.

Optámos por entrevistar as pessoas que considerámos mais adequadas, tendo em conta os objetivos a que nos propusemos. Assim entrevistámos o Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica Recursos Humanos - Superintendente José Ferreira de Oliveira, o Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP - Dr. Manuel João Alves, o Comandante Distrital do Comando de Polícia de Braga - Superintendente Manuel Vale, o 2.º Comandante do Comando Distrital de Polícia de Braga - Intendente Daniel Mendes, o Chefe do Núcleo de Recursos Humanos do Comando Distrital de Braga - Subintendente António Frexoso Lopes e o Adjunto do Comandante da Divisão Policial de Braga do Comando de Polícia de Braga - Comissário Manuel Fernandes.

Optámos por entrevistas presenciais pelos motivos já referidos, caracterizando-se como entrevistas do tipo exploratórias, que são, segundo Sarmiento (2013, p. 33) aquelas que exploram “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto”. As entrevistas são estruturadas, de modo a não nos afastarmos do tema em análise “o entrevistado não sai fora do guião e só responde ao que lhe é perguntado” (Sarmiento M. , 2013, p. 34).

Segundo Foddy (1996, p. 143) considera que:

Os inquiridos respondam à mesma pergunta de modo a que as respostas sejam validamente comparáveis entre si; produzem respostas com menor variabilidade; propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à

²³ Despacho 7902/2010 de 25 de Janeiro, Diário da República, 2.ª série, n.º 87

²⁴ Despacho 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro de 2010

memória e, por isso, são de mais fácil resposta; produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis.

As entrevistas decorreram nos locais de trabalho dos entrevistados, atendendo à sua disponibilidade e também ao facto de que para Guerra (2006, p. 60) estes são os locais onde os entrevistados se encontram mais “à vontade”, permitindo assim uma maior qualidade nos dados obtidos.

Estas entrevistas são fundamentais para o esclarecimento de determinados pontos do trabalho.

4.4.1.1 Validação da entrevista

A entrevista foi validada, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, por um painel constituído por três especialistas: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins ambos do corpo docente do ISCPSP e pela Professora Doutora Sandra Marina Barbosa. Foram efetuadas algumas alterações, resultando no documento final. As alterações efetuadas foram o reposicionamento de alguns sinais de pontuação gramatical e a substituição da expressão equaciona para por tendo em apreço na questão n.º 12.

O pré-teste à entrevista foi feito ao primeiro entrevistado, não merecendo qualquer alteração ao guião inicial, como consta do apêndice B²⁵.

4.4.1.2 Análise de conteúdo

Segundo Berelson (1952) a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A análise de conteúdo é definida por Sarmiento (2013, p. 48) “como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias”. “Consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmiento M. , 2013).

Para o nosso trabalho optámos pela análise conceitual que, segundo Oliveira (2008) se baseia “em como estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto”.

²⁵ Guião da entrevista

Utilizámos o método aberto Moscovici (2003), não havendo “categorias pré-definidas”, precedendo-se a uma análise de conteúdo exploratório. Foram realçadas as semelhanças entre as respostas dos entrevistados e posteriormente estabelecidas categorias, que permitiram “a sua classificação e a sua quantificação” (Moscovici, 2003).

Analisadas as respostas obtidas nas entrevistas verifica-se uma forte convergência entre todos os entrevistados. Estas respostas às entrevistas feitas constam nos apêndices C, D, E, F, G e H.

Relativamente à primeira questão: **O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP**, todos os entrevistados responderam que esta realidade deriva das necessidades do serviço. Essas funções de apoio são indispensáveis à atividade operacional, têm imperativamente de ser desempenhadas. 50 % dos entrevistados referiu ainda que esta situação se deve também à falta de funcionários civis na organização, conforme o Quadro 1, resultante do Quadro 7²⁶.

Quadro 1: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 8								
Tarefas		8.1 Diversidade de tarefas	x						1	16,7
		8.2 Necessidade de serviço	x	x	x	x	x	x	6	100,0
		8.3 Falta de funcionários civis	x	x		x			3	50,0
		8.4 Agentes policiais com qualificações	x		x				2	33,3
		8.5 Tarefas básicas			x				1	16,7
		8.6 Prejuízo da atividade operacional				x			1	16,7
		8.7 Polícias a desempenhar funções sem formação		x					1	16,7

Quanto à segunda questão, onde se pergunta se **considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual**, 66,7 % dos entrevistados afirmaram, conforme se pode observar no Quadro 2 resultante do Quadro 8²⁷, que o presente modelo de gestão de recursos humanos, assente na multidiversidade funcional dos Agentes de polícia, não se adequa á

²⁶ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8

²⁷ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9

realidade organizacional, sendo também desadequado face às solicitações da sociedade. Nesta questão, todos apontaram o recrutamento de civis para o desempenho dessas funções, como a solução para alterar o paradigma vigente.

Quadro 2: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 9								
		9.1 Adequação à PSP	x						1	16,7
		9.2 Desempenho de funções sem formação	x						1	16,7
		9.3 Não corresponde às solicitações da sociedade	x		x		x	x	4	66,7
		9.4 Recrutamento de civis	x	x	x	x	x	x	6	100,0
		9.5 Dificuldade de gestão RH			x				1	16,7

Perante a terceira questão: **considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI**, a opinião foi unânime, afirmando que esta política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, não é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI, tendo sido apontado por 50 % dos entrevistados o caminho da especialização como alternativa, como se verifica no Quadro 3 resultante do Quadro 9²⁸.

Quadro 3: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 10								
		10.1 Não se adequa	x	x	x	x	x	x	6	100,0
		10.2 Recursos humanos civis	x						1	16,7
		10.3 Salvaguarda de situação física inabilitante de alguns Agentes	x						1	16,7
		10.4 Especialização			x	x		x	3	50,0

²⁸ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10

Na quarta questão, onde é perguntado **na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável**, 66,7 dos entrevistados afirmam que esta realidade se mantém devido a causas externas à PSP. A organização sente essa necessidade, mas não domina todas as variáveis necessárias para empreender um processo desta natureza, tal como se pode observar no Quadro 4 que resulta do Quadro 10²⁹.

Quadro 4: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 11								
		11.1 Causas externas à PSP	x		x	x	x		4	66,7
		11.2 Processo de mudança complexo						x		16,7
		11.3 Razões históricas e culturais		x					1	16,7

Quanto à quinta questão: **tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial**, todos os entrevistados apontaram o recrutamento de pessoal civil para desempenho das funções de conteúdo funcional não policial, como alternativa mais eficaz e adequada, conforme se pode observar no Quadro 5 resultante do Quadro 11³⁰. A formação inicial desses elementos não constituiria encargo para a PSP, uma vez que pode ser obtida em instituições de ensino de livre acesso, ficando a PSP unicamente encarregue de formar os elementos para funções policiais – os polícias.

Quadro 5: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 12								
		12.1 Recrutamento de pessoal civil	x	x	x	x	x	x	6	100,0
		12.2 Outsourcing	x			x			2	33,3

No que respeita à sexta questão, onde se pergunta se **considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada**

²⁹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11

³⁰ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12

seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência, todos os inquiridos afirmam que a contratação de profissionais civis para o desempenho das funções de conteúdo funcional não policial se constituiria como uma mais-valia para a PSP. 83,3 % dos entrevistados responderam também que a integração de profissionais civis não iria afetar a cultura organizacional e a identidade da PSP, uma vez que esta organização possui uma estrutura perfeitamente definida e sólida, cuja cultura se impõe aos seus novos funcionários, civis ou policiais, tal como constante do Quadro 6 que resulta do Quadro 12³¹.

Quadro 6: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados						Unidades de Enumeração	Resultados %
			1	2	3	4	5	6		
		Questão 13								
		13.1 Não se perderia a identidade organizacional	x	x	x	x			5	83,3
		13.2 Os civis seriam uma mais-valia para a organização	x	x	x	x	x	x	6	100,0

Nas respostas dos entrevistados é possível observar duas ideias predominantes – o recrutamento de pessoal civil para o desempenho das funções de conteúdo funcional não policial, e a especialização dos profissionais de polícia em funções exclusivamente policiais.

No apêndice I encontra-se o tratamento e análise de conteúdo das matrizes cromáticas de unidade de contexto e de registo, referente a cada das questões acima analisadas.

4.5 ANÁLISE AOS RECURSOS HUMANOS DO CDBRAGA

Considerando o disposto no Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro³², e os seus documentos anexos observámos o seguinte:

³¹ Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13

³² Anexo A

O CDB³³ é constituído por: Comando, área operacional e área de apoio, e por duas Divisões Policiais, sendo a Divisão Policial de Braga Integrada³⁴ e a Divisão Policial de Guimarães Destacada³⁵.

A Divisão Policial Integrada de Braga é constituída por: Comando, Área Operacional e Área Administrativa e pela Esquadra de Competência Territorial Integrada³⁶ de Braga, Esquadra de Competência Territorial Destacada³⁷ de Barcelos, Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial³⁸, Esquadra de Investigação Criminal³⁹ e pela Esquadra de Trânsito⁴⁰. A Divisão Policial Destacada de Guimarães é constituída por: Comando, Área Operacional e Área Administrativa e pela Esquadra de Competência Territorial Integrada de Guimarães, Esquadra de Competência Territorial Destacada de Vila Nova de Famalicão, Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial, Esquadra de Investigação Criminal e pela Esquadra de Trânsito.

Como se pode ver no Gráfico 1, existem no CDB 526 pessoas a exercer funções, sendo 508 elementos policiais e 18 elementos não policiais.

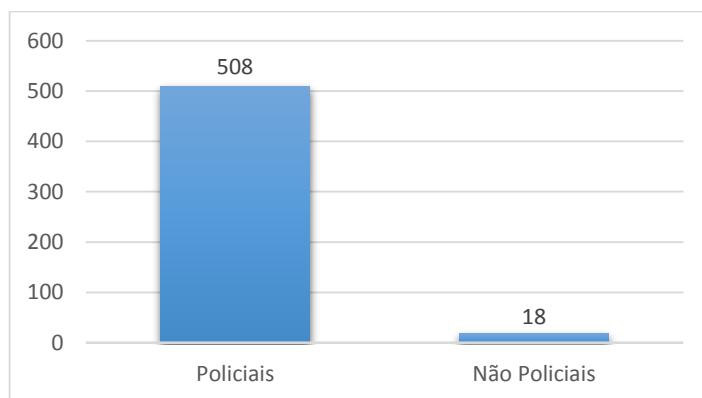


Gráfico 1: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário – CD Braga.

³³ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 3 – Comandos Distritais

³⁴ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 4.2 – Divisões Policiais Integradas (DPI)

³⁵ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 4.1 – Divisões Policiais Destacadas (DPD)

³⁶ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 6.2 – Esquadras Integradas

³⁷ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 6.1 – Esquadras Destacadas

³⁸ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 7.1 – Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial (EIFP)

³⁹ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 7.2 – Esquadras de Investigação Criminal (EIC)

⁴⁰ Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro: Anexo 7.3 – Esquadras de Trânsito (ET)

Os elementos não policiais integrados no CDB, passaram a pertencer à PSP após a extinção dos Governos Cívicos, tendo sido distribuídos por vários serviços. Não houve uma contratação específica dos mesmos para as funções que desempenham atualmente.

Nem todos os serviços se encontram com o quadro de pessoal completo, sendo em alguns casos o mesmo elemento a assegurar as tarefas de mais do que um serviço.

Para a diferenciação das funções de conteúdo funcional policial/não policial, analisámos o referido Despacho⁴¹ e os seus anexos, atendendo a que, para as funções policiais os conhecimentos necessários teriam de se relacionar com a missão da PSP, compreendendo os conhecimentos teóricos e técnicos fundamentais a um profissional de polícia⁴², sendo todas as outras funções classificadas de não policiais.

Materializando a metodologia por nós apresentada na secção 4.4 determinamos que no CDB existem 238 funções, sendo 162 de conteúdo funcional policial e 76 de conteúdo funcional não policial, como se pode observar no Gráfico 2.

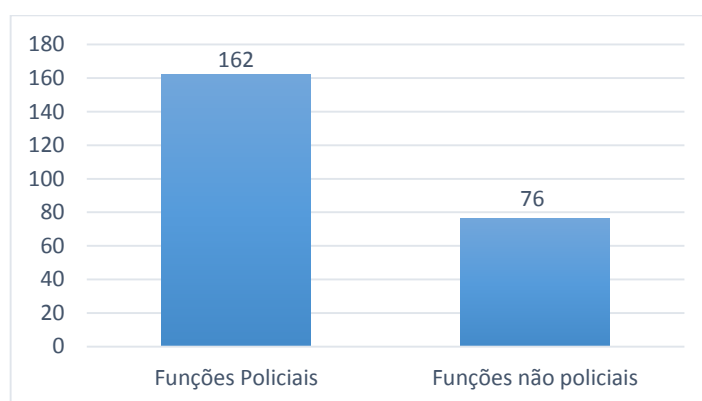


Gráfico 2: Distribuição por natureza funcional - CD Braga (total).

Esta distribuição resulta da soma de todos os serviços que constituem o CDB. A distribuição em cada um dos serviços é muito particular. Em alguns desses serviços o volume de tarefas de conteúdo funcional não policial é superior às tarefas de conteúdo funcional policial, existindo outros em que não determinamos qualquer função de conteúdo funcional não policial.

⁴¹ Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁴² Despacho n.º 7902/2010 de 25 de Janeiro, publicado em Diário da República, 2.ª série – n.º 87 de 5 de Maio de 2010 e Despacho n.º 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro de 2010

Apresentamos agora em detalhe cada um dos serviços que constituem o CD Braga.

- **Comando Distrital de Braga (apenas a estrutura de comando e as áreas)⁴³**

Aqui existem 56 funções, sendo 26 de conteúdo funcional policial e 30 de conteúdo funcional não policial. Encontramos uma distribuição em que as funções de conteúdo funcional não policial são em número superior às funções de conteúdo funcional policial. Esta distribuição reflete o facto de neste serviço se encontrarem funções de apoio que servem outros serviços.

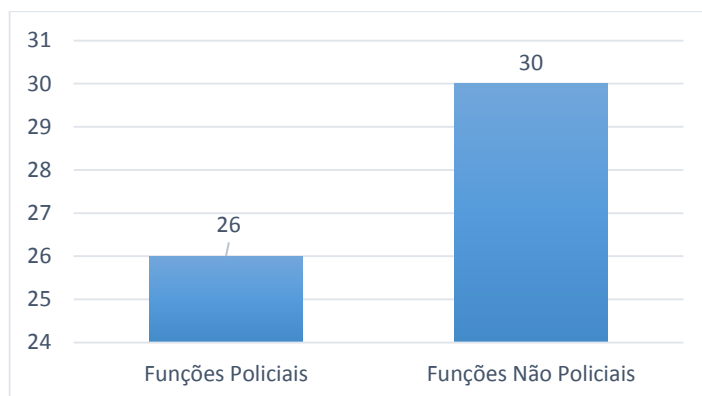


Gráfico 3: Distribuição por natureza funcional - CD Braga⁴⁴.

Nos termos do Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro, conforme se pode ver no apêndice J, verificando-se o mesmo em todos os anexos do mencionado Despacho⁴⁵, a cada função corresponde um número classificador de função. Para a análise de cada função apresentamos abaixo o número classificador correspondente.

As funções de conteúdo funcional policial são: Comando - 1.1; 1.2; Área Operacional - 1.1 a 1.4; 1.5 a 1.7.1; Área de Apoio – 2.4; 2.4.1.

As funções de conteúdo funcional não policial são: Comando – 2.1 a 2.3; Área Operacional – 1.4.1; 1.4.2; 1.7.2; 1.7.3; Área de Apoio – 2.1 a 2.3.3; 2.4.2 a 2.7.2.

Exercem aqui funções 64 elementos policiais e 13 elementos não policiais, conforme se observa no Gráfico 4. O grande número de funcionários civis aqui presente – 72,2 %, deve-se ao facto de a quase totalidade dos mesmos ser proveniente dos serviços do extinto

⁴³ Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁴⁴ Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁴⁵ Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Governo Civil, que partilhava as instalações com o CDB e com a Divisão Policial Integrada de Braga, ficando a sua distribuição por todo o Comando condicionada por não se tratar de um recrutamento normal.

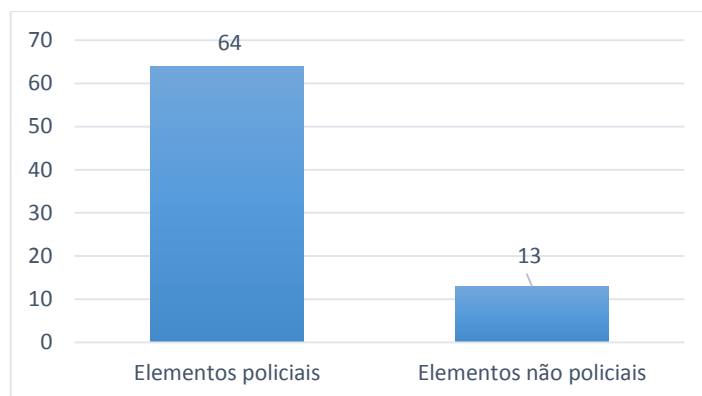


Gráfico 4: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - CD Braga⁴⁶.

Dos 64 elementos policiais, 33 encontram-se a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial e 31 funções de conteúdo funcional policial. Estamos perante uma situação em que existem mais elementos policiais a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial do que funções policiais, como é visível no Gráfico 5.

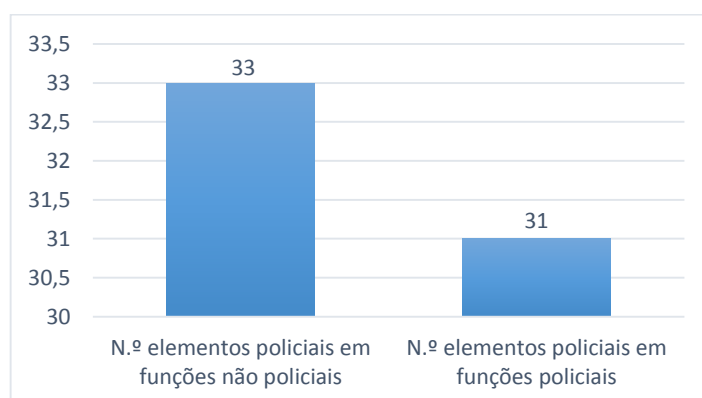


Gráfico 5: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - CD Braga⁴⁷

⁴⁶ Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁴⁷ Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

- **Divisão Policial Destacada de Guimarães⁴⁸**

Analisado o anexo correspondente a esta Divisão, verificamos que existem 22 funções, sendo 10 de conteúdo funcional policial e 12 de conteúdo funcional não policial. Verificamos aqui também que as funções não policiais são em número superior às funções policiais, como se observa no Gráfico 6. Este facto deve-se aqui também, à semelhança do observado no Comando Distrital⁴⁹, à concentração de funções de apoio neste serviço que servem outros serviços.

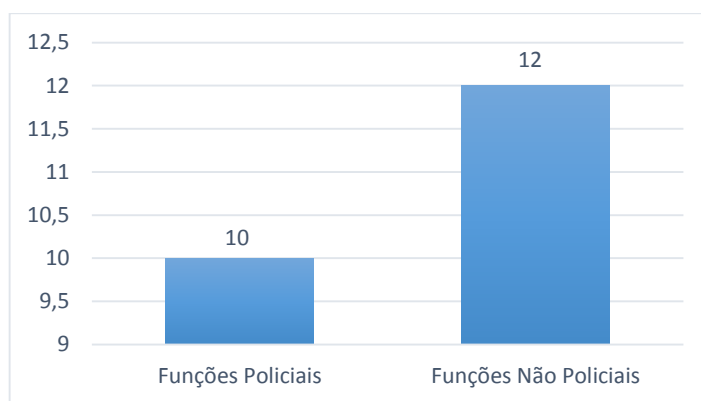


Gráfico 6: Distribuição por natureza funcional – Divisão Policial Destacada de Guimarães⁵⁰.

As funções de conteúdo funcional policial são: Comando - 1.1; 1.2; Área Operacional – 3.1 a 3.5; Área Administrativa – 4.3.

As funções de conteúdo funcional não policial são: Serviços Diretamente Dependentes do Comando – 2.1 a 2.3; Área administrativa – 4.1 a 4.2.2; 4.4 a 4.6.

Podemos observar no Gráfico 7 que nesta divisão policial trabalham 22 pessoas, onde 21 são elementos policiais e 1 é não policial.

⁴⁸ Anexo 4.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁴⁹ Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro (apenas a estrutura de comando e as áreas)

⁵⁰ Anexo 4.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

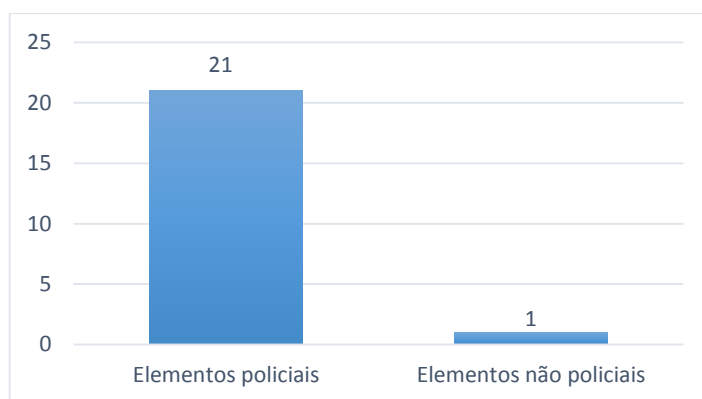


Gráfico 7: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - Divisão Policial Destacada de Guimarães⁵¹.

Dos 21 elementos policiais, 8 encontram-se a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial e 13 funções de conteúdo funcional policial, como se observa no Gráfico 8.

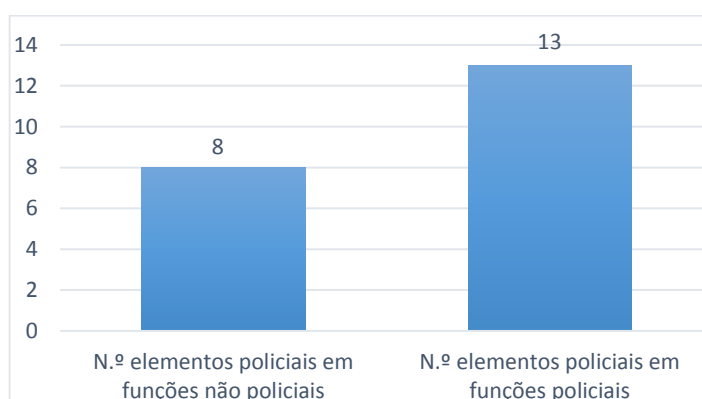


Gráfico 8: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Divisão Policial Destacada de Guimarães⁵²

- **Divisão Policial Integrada de Braga⁵³**

Analisado o anexo correspondente a esta Divisão, verificamos que existem 18 funções, sendo 8 de conteúdo funcional policial e 10 de conteúdo funcional não policial, conforme distribuição no Gráfico 9. Verificamos aqui também que as funções não policiais são em

⁵¹ Anexo 4.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁵² *idem*

⁵³ Anexo 4.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

número superior às funções policiais, justificando-se esta distribuição pelos mesmos motivos apresentados na Divisão Policial Destacada⁵⁴.

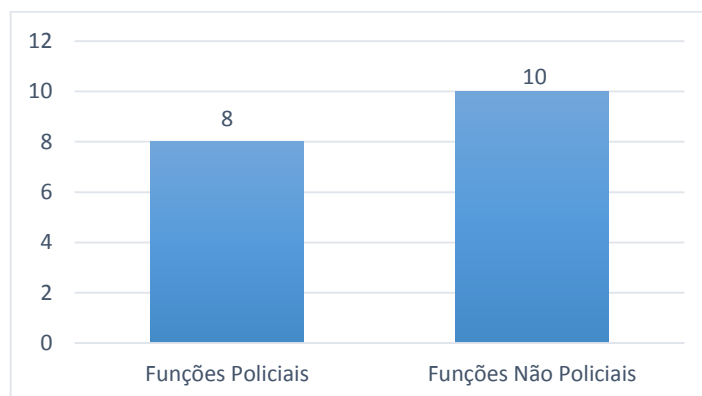


Gráfico 9: Distribuição por natureza funcional – Divisão Policial Integrada de Braga⁵⁵.

As funções de conteúdo funcional policial são: Comando - 1.1; 1.2; Área Operacional – 3.1 a 3.3; Área Administrativa – 4.3.

As funções de conteúdo funcional não policial são: Serviços Diretamente Dependentes do Comando – 2.1; Área administrativa – 4.1 a 4.2.2; 4.4 a 4.6.

Exercem aqui funções 6 elementos policiais, não havendo elementos civis. Dos 6 elementos policiais, 2 encontram-se afetos a funções de conteúdo funcional não policial, conforme Gráfico 10.

⁵⁴ Anexo 4.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁵⁵ Anexo 4.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

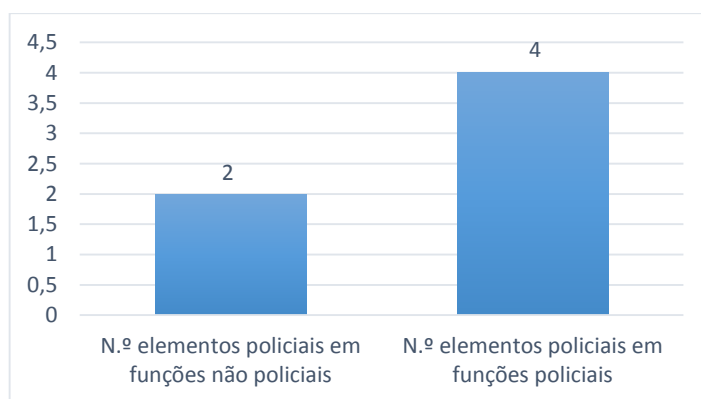


Gráfico 10: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Divisão Policial Integrada de Braga⁵⁶.

- **Esquadras de competência territorial destacadas⁵⁷ de Barcelos e de Famalicão**

Nesta análise consideramos as duas subunidades deste tipo existentes no CD Braga – Barcelos e Famalicão, sendo os dados apresentados a soma das duas. Aqui encontramos uma distribuição, por natureza de função, bastante diferente das acima apresentadas. As funções de conteúdo funcional policial representam 78 % de todas as funções existentes nestas subunidades. Estas Esquadras, como são destacadas, possuem maior variedade de serviços administrativos, enquanto que no caso das Esquadras integradas esses serviços se encontram concentrados na estrutura da Divisão policial a que pertencem.

Existem 64 funções. 50 são de conteúdo funcional policial e 14 são de conteúdo funcional não policial, como se pode observar no Gráfico 11.

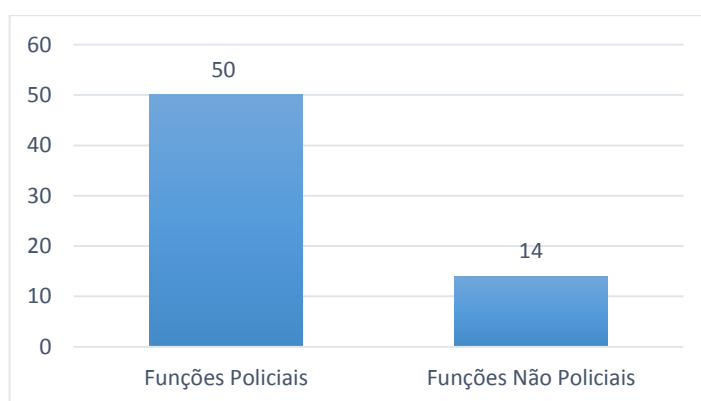


Gráfico 11: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de competência territorial destacada⁵⁸.

⁵⁶ Anexo 4.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁵⁷ Anexo 6.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁵⁸ *idem*

As funções de conteúdo funcional policial são: 1 a 9.3; 10 e 11.

As funções de conteúdo funcional não policial são: 9.4 e 9.5; 12 a 13.

Exercem aqui funções 113 elementos policiais e 2 elementos não policiais, como se observa no Gráfico 12.

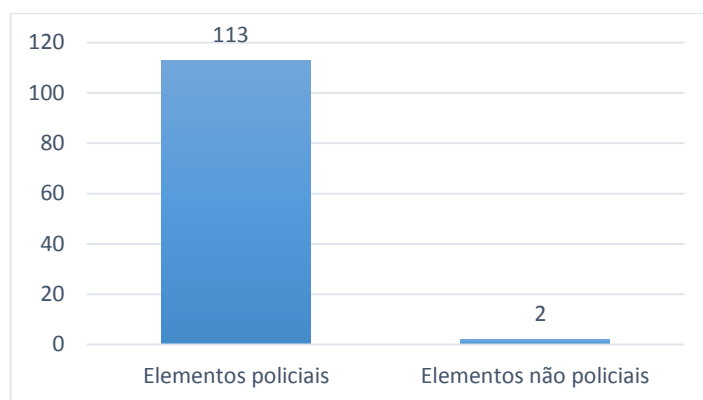


Gráfico 12: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário – Esquadra de competência territorial destacada⁵⁹.

Como podemos observar, o número de funcionários civis é insuficiente para preencher as funções de conteúdo funcional não policial, sendo por isso desempenhadas por elementos policiais.

Dos 113 elementos policiais 15 encontram-se afetos a funções de conteúdo funcional não policial, conforme Gráfico 13.

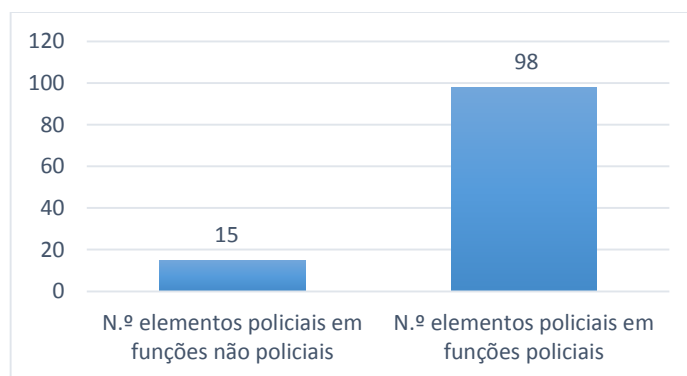


Gráfico 13: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Esquadra de competência territorial destacada⁶⁰.

⁵⁹ Anexo 6.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁰ *idem*

- **Esquadras de competência territorial integradas⁶¹ de Braga e de Guimarães**

Considerando agora as Esquadras de competência territorial integrada, encontramos uma distribuição, por natureza de função, bastante diferente das acima apresentadas. Estas subunidades, como se encontram integradas normalmente num local físico perto das instalações da Divisão a que pertencem, não possuem os mesmos serviços que as esquadras destacadas, refletindo-se na prevalência das funções de conteúdo funcional policial. Nesta análise consideramos as duas subunidades deste tipo existentes no CD Braga – Braga e Guimarães, sendo os dados apresentados a soma das duas.

Existem 22 funções. 20 são de conteúdo funcional policial e 2 são de conteúdo funcional não policial, tal como se observa no Gráfico 14.

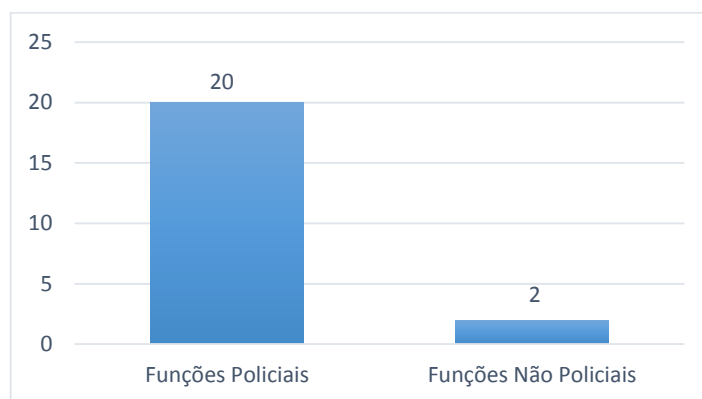


Gráfico 14: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de competência territorial integrada⁶².

As funções de conteúdo funcional policial são: 1 a 6.

As funções de conteúdo funcional não policial são: ponto 7 do descritor – secretaria.

Como se pode verificar no Gráfico 15, exercem aqui funções 128 elementos policiais, não havendo elementos civis. 6 elementos policiais encontram-se afetos a funções de conteúdo funcional não policial.

⁶¹ Anexo 6.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶² Anexo 6.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

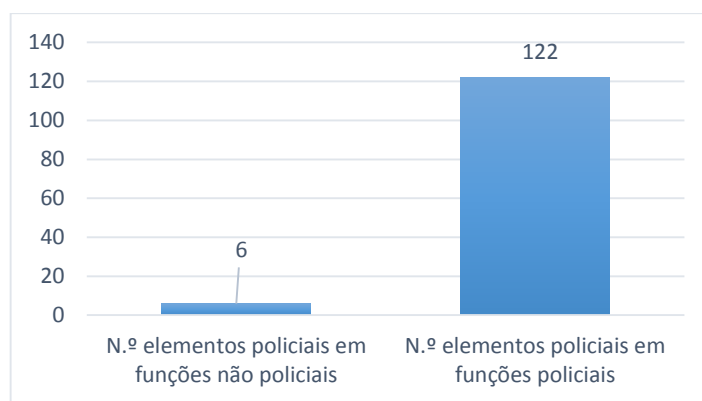


Gráfico 15: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional - Esquadra de competência territorial integrada⁶³.

- **Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial⁶⁴ de Braga e de Guimarães**

Nesta análise consideramos as duas subunidades deste tipo existentes no CD Braga – Braga e Guimarães, sendo os dados apresentados a soma das duas.

Nestas esquadras existem 16 funções policiais. Não existe qualquer função não policial.

Exercem aqui funções 69 polícias.

- **Esquadras de Investigação Criminal⁶⁵**

Nesta análise consideramos as duas subunidades deste tipo existentes no CD Braga – Braga e Guimarães, sendo os dados apresentados a soma das duas.

Nestas esquadras existem 12 funções policiais. Não existe qualquer função não policial.

Exercem aqui funções 55 polícias.

- **Esquadras de trânsito⁶⁶ de Braga e Guimarães**

Nesta análise consideramos as duas subunidades deste tipo existentes no CD Braga – Braga e Guimarães, sendo os dados apresentados a soma das duas. Estas, decorrente da sua missão específica, necessitam de determinados serviços de suporte à atividade operacional, que se constituem como funções de conteúdo funcional não policial⁶⁷, sendo observável na distribuição por natureza funcional.

⁶³ Anexo 6.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁴ Anexo 7.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁵ Anexo 7.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁶ Anexo 7.3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁷ Ex.: Serviço de remoção de viaturas

Existem 28 funções. 20 são de conteúdo funcional policial e 8 são de conteúdo funcional não policial, como se pode observar no Gráfico 16.

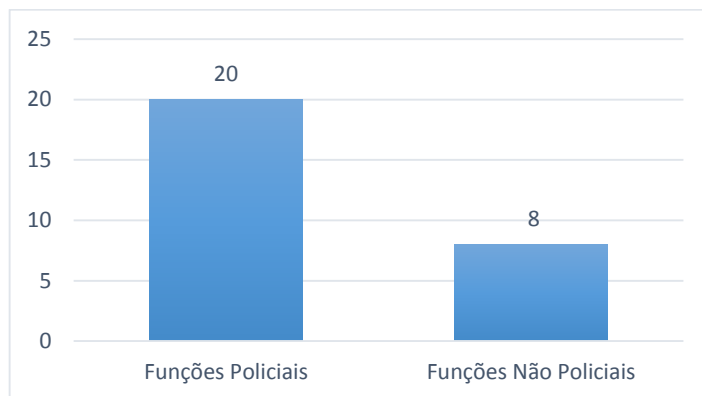


Gráfico 16: Distribuição por natureza funcional – Esquadra de trânsito⁶⁸.

As funções de conteúdo funcional policial são: 1 a 7.2 e 10.

As funções de conteúdo funcional não policial são: 7.3 a 9 e 11.

Tal como se observa no Gráfico 17, exercem aqui funções 52 elementos policiais e 2 elementos não policiais.

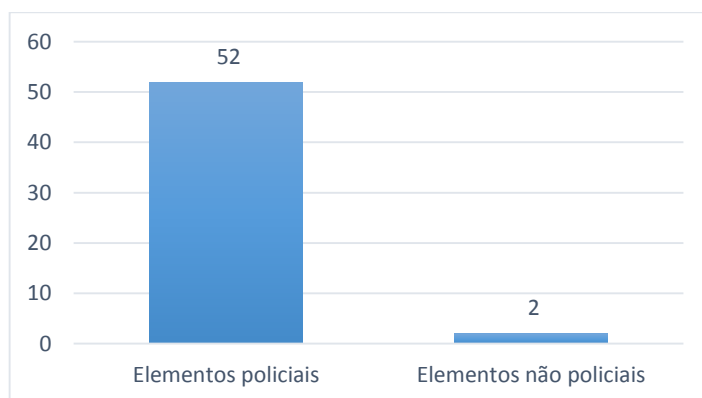


Gráfico 17: Distribuição dos recursos humanos por natureza de funcionário - Esquadra de trânsito⁶⁹.

⁶⁸ Anexo 7.3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

⁶⁹ *idem*

Dos 52 elementos policiais 15 encontram-se afetos a funções de conteúdo funcional não policial, como se pode ver na distribuição apresentada pelo Gráfico 18.

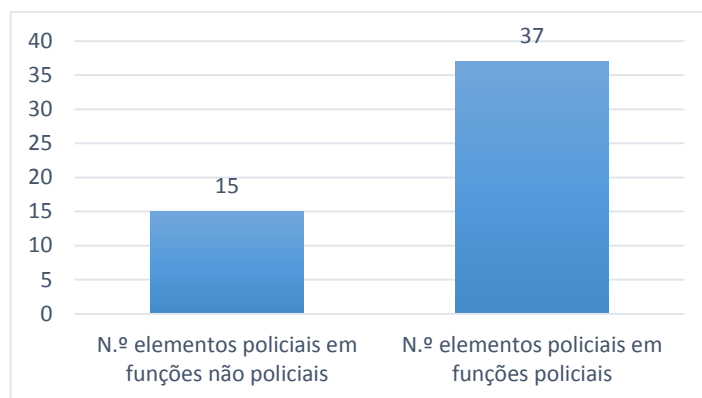


Gráfico 18: Distribuição dos elementos policiais por natureza funcional – Esquadra de trânsito⁷⁰.

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pode observar-se que o CDB possui 238 funções, sendo 162 funções de conteúdo funcional policial e 76 funções de conteúdo funcional não policial.

Este CDP possui 526 trabalhadores, sendo 508 polícias e 18 trabalhadores civis. Todos os trabalhadores civis desempenham funções não policiais. Dos 508 polícias, 79 desempenham funções de conteúdo funcional não policial, ou seja cerca de 16 % dos polícias, executam tarefas que não constituem a missão operacional da polícia, mas antes atividades de apoio a essa missão.

Observou-se também que:

- As Divisões integradas e destacadas possuem cerca de 35,5 % do seu efetivo policial, ocupado com funções de conteúdo funcional não policial;
- As esquadras de trânsito possuem 29 % do seu efetivo afeto a funções de conteúdo funcional não policial;
- As Esquadras de competência territorial integrada e destacada possuem em média 9% do seu efetivo policial afeto a funções não policiais;

⁷⁰ Anexo 7.3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

- As Esquadras de intervenção e fiscalização policial e as esquadras de investigação criminal apenas possuem funções de conteúdo funcional policial;
- A maior parte dos funcionários civis encontra-se no desempenho de funções na estrutura diretamente dependente do comando - 72,2 %;
- Existe um défice de cerca de 29 % de funcionários civis para o desempenho das tarefas de conteúdo funcional não policial, conforme se pode observar no Gráfico 19.

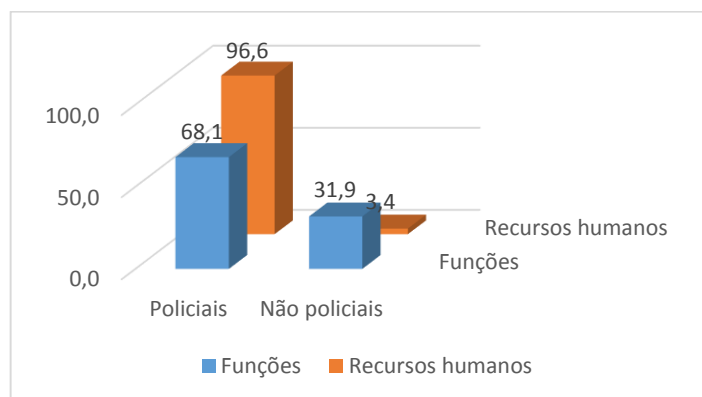


Gráfico 19: Comparação entre a distribuição de funções e de recursos humanos - CD Braga.

Ainda que numa primeira análise possa parecer que os elementos policiais sejam em demasia, relativamente às funções, o facto é que este número reflete as situações acima apresentadas – existem elementos policiais a desempenhar funções não policiais, uma vez que os elementos civis apenas desempenham funções não policiais.

Verificamos que as distribuições das funções e dos recursos humanos são muito diferentes, o que inviabiliza uma adequada gestão dos recursos humanos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Neste último capítulo vai-se por um lado, responder à pergunta de partida, e por outro, à verificação ou não verificação das hipóteses previamente formuladas bem como verificar o cumprimento dos objetivos propostos. Seguem-se as recomendações e apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação. Por fim fazem-se sugestões para investigações futuras neste domínio de análise.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Como mencionado no Capítulo 1, foram consideradas seis hipóteses, sendo duas teóricas e quatro práticas. Analisa-se, seguidamente, a sua verificação ou não verificação.

5.2.1 HIPÓTESES TEÓRICAS

A existência de uma multidiversidade funcional do Agente na PSP não se adequa à organização.

Esta hipótese verifica-se. De acordo com a literatura estudada a cada função deverá corresponder um trabalhador detentor das competências adequadas ao desempenho dessa função. Só assim a função poderá ser desempenhada de forma integral.

A PSP forma os seus trabalhadores para as tarefas policiais, não para outras. Ao encontrarmos elementos policiais no desempenho de tarefas para as quais não possuem formação verificamos que este modelo de GRH não se adequa à PSP.

A qualidade na execução das tarefas é superior, se executadas por pessoal com formação específica nessas matérias.

Esta hipótese verifica-se. A escolha de um trabalhador para o desempenho de uma função deverá considerar as competências que o mesmo possui, avaliando se são as adequadas ao desempenho daquela função. Só desta forma é possível ao trabalhador poder corresponder ao que se espera dele – cabal cumprimento das suas tarefas. Quando as necessidades da função correspondem às competências do trabalhador que a executa, a qualidade do trabalho é superior.

5.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

Existem elementos policiais a desempenhar funções de carácter não policial sem formação adequada a essas funções.

Verifica-se. Através do estudo do CDB foi possível determinar que neste Comando existem 79 polícias a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial, o que corresponde a cerca de 16 % do efetivo policial deste comando, conforme Quadro 15⁷¹.

O que sustenta esta realidade são questões políticas e, portanto, alheias à PSP.

Verifica-se. 66,7 % dos entrevistados responderam nesse sentido à quarta questão. Indicaram razões alheias à organização PSP, entre elas fatores de natureza política.

Esta realidade mantém-se devido a práticas de gestão conservadoras, associadas a uma herança militar, pelo que se verifica uma forte resistência à mudança.

Esta hipótese verifica-se parcialmente. Aferiu-se que estas práticas de GRH remontam já ao passado, desde o tempo em que os Oficiais da PSP eram recrutados da carreira de Oficial do Exército, protelando-se este modelo até aos dias de hoje.

Existe a vontade organizacional na PSP para a alteração de paradigma, sendo no entanto um processo que encontra forte resistência, principalmente a nível político.

⁷¹ Apêndice J

A PSP obteria ganhos de eficácia e de eficiência se as tarefas não policiais fossem realizadas por profissionais não policiais com formação adequada à função.

Verifica-se totalmente. Todos os entrevistados afirmaram, na resposta à última questão⁷², que o recrutamento de funcionários civis seria uma mais-valia para a PSP. Com este recrutamento seria possível escolher os candidatos mais adequados às funções não policiais, sendo essas tarefas desenvolvidas com mais qualidade.

Foi possível observar, durante o trabalho de campo, que a constante mobilidade dos elementos policiais prejudica o adequado desempenho das funções não policiais. Com os funcionários civis, que apenas desempenhariam aquelas funções, não sendo nomeados para qualquer outra, o conhecimento adquirido e a experiência constituir-se-iam como mais-valias para o desempenho da função, situação que se perde com a constante rotação dos elementos policiais.

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Relativamente aos objetivos propostos no início deste trabalho, considera-se que foram todos cumpridos com sucesso.

Determinação das funções existentes num Comando Distrital de Polícia de conteúdo funcional exclusivamente policial.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Determinou-se que no CDB existem 238 funções, sendo 162 funções de conteúdo funcional policial e 76 funções de conteúdo funcional não policial.

Determinação do número de elementos policiais afetos ao desempenho de funções de conteúdo funcional não policial a nível distrital.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Existem no CBD 508 elementos policiais, estando 79, a desempenhar funções de conteúdo funcional não policial. Os outros, 429, desenvolvem funções policiais.

⁷² Ver Quadro 6

5.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

A manutenção de um modelo de gestão que assenta na multidiversidade de tarefas funcionais do Agente da PSP é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

Depois de considerada toda a informação recolhida verifica-se que este modelo de GRH não é adequado nem sustentável para uma Polícia moderna.

A vigência deste modelo na PSP, protela-se no tempo devido a questões externas à organização. A PSP já reconheceu este problema, conforme plasmado no despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, e as enfermidades que daí decorrem, não tendo no entanto capacidade para, unilateralmente enquanto organização diretamente dependente da administração central do estado, empreender a necessária reforma.

Verificou-se que o recrutamento de civis para o desempenho das tarefas de conteúdo funcional não policial se constituiria como uma mais-valia para a organização PSP. Esta deixaria de ter encargos com a formação inicial destes profissionais, passando a ter para cada função trabalhadores detentores das competências necessárias e adequadas ao desempenho dessas mesmas tarefas.

Verificou-se também que a especialização na função policial se apresenta como alternativa a par com a apresentada no parágrafo anterior. Aos polícias devem corresponder apenas funções de conteúdo funcional policial, devendo as restantes ser desenvolvidas por trabalhadores civis, sem formação policial ministrada pela PSP.

Só com a implementação destas alternativas será possível à PSP manter a função policial em níveis de qualidade elevados, uma vez que a atividade operacional, face visível da organização junto da sociedade, e por isso representativa de toda a organização, levada a cabo por especialistas policiais, teria como apoio diversos profissionais não policiais, com formação específica para as funções que desempenham, resultando da articulação destas duas vertentes um melhor serviço prestado ao cidadão.

5.5 CONCLUSÕES FINAIS

É hoje amplamente aceite que, para o sucesso organizacional, é fundamental uma política de recursos humanos adequada. Esta GRH tem necessariamente de considerar todas as variáveis

existentes, sendo que das opções adequadas emergirá a adequada política de recursos humanos.

A PSP, enquanto organização, deve procurar otimizar os seus recursos humanos, adotando as práticas de recursos humanos que melhor se adaptem à sua particularidade organizacional. Têm sido operados esforços nesse sentido, veja-se o caso do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, que devem ser continuados de maneira a não se perder o trabalho desenvolvido.

Considerámos fundamental que se considere toda a estrutura orgânica da PSP e se realize a definição exata da natureza funcional. Todas as funções existentes na PSP, além de se encontrarem exaustivamente descritas⁷³, devem estar categorizadas em policiais ou não policiais. Esta determinação é fundamental para que as práticas de gestão de recursos humanos possam ser as mais adequadas. Veja-se desde logo na fase de recrutamento, como será possível levantar a necessidade de contratação de civis se não existe um documento que defina quais as funções que os mesmos podem desempenhar?

Verificámos que alguns Agentes afetos às funções não policiais são nomeados para as mesmas, por já não reunirem as condições necessárias para a exigência da vida operacional, observámos ainda que alguns Agentes preferem essas funções derivado ao horário. Sobre esta realidade considerámos que a PSP deve continuar o caminho da especialização de funções e gradualmente, considerando o recrutamento de civis, terminar com estas nomeações, encontrando para os Agentes inaptos, soluções especiais, que devem existir para a profissão de polícia. A GRH não pode encontrar um limite nestas situações, tornando inviável qualquer serviço policial quando estas forem em grande número e se constituam por si só como fatores habilitantes ao desempenho de uma função não policial. A função não policial não pode continuar a ser vista como subsidiária da função policial, deve antes ser vista como parte integrante de um sistema, fundamental à organização.

⁷³ Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

5.6 RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho deve ser considerado como mais um contributo no sentido de elevar a carreira policial. Será através da determinação definitiva da natureza funcional que se podem aplicar novas práticas de GRH, nomeadamente no recrutamento.

5.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo poderia ter sido alargado à PSP, em termos nacionais, mas o limite de páginas imposto pelo Regulamento das Condições de Elaboração e Avaliação da Dissertação e o limite temporal para a realização da Dissertação, condicionaram o estudo a uma ínfima parte da organização PSP.

Estas condicionantes foram ainda determinantes para a não aplicação de questionários, que se constituiriam como mais uma fonte de informação, inviabilizando no entanto a entrega atempada do estudo.

5.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta Dissertação pode ser encarada como um ponto de partida para desenvolver um estudo, cujo seu objeto seja mais alargado, ou seja, que o universo seja expandido a toda a PSP. Será através da determinação definitiva da natureza funcional que se podem aplicar novas práticas de GRH, nomeadamente no recrutamento.

Consideramos a metodologia utilizada como o caminho a seguir para a elaboração de um documento complementar ao despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro, onde esteja determinada a natureza da tarefa, permitindo assim determinar com exatidão o trabalhador adequado.

BIBLIOGRAFIA

- Bell, J. (1997). *Como realizar um Projeto de Investigação* (1.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Beznosiuk, W. (1981). *Préface Personnel* (1.^a edição ed.). Vuibert, coll, Gestion.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2012). *Managing Human Resources* (16.^a ed.). Canada: Cengage Learning.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas* (3.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI RECURSOS HUMANOS E SUCESSO EMPRESARIAL*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carapeto, C., & F. F. (2005). *A Administração Pública - Modernização Qualidade e Inovação* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas* . Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7.^a edição compactada ed.). São Paulo: editora Atlas.
- Código Deontológico do Serviço Policial. *Diário da República* n.º 50, Série I-B, de 28 de Fevereiro de 2002.
- Constituição da República Portuguesa. (2008). Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

- Decreto- lei n.º 78/1987 de 17 de Fevereiro. *Código de Processo Penal, Retificação n.º 21/2013 de 19 de Abril.*
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República*. 1.ª Série, n.º 199, 7708-7731, Ministério da Administração Interna.
- Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 39/GDN/2010 de 3 de Dezembro. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 7902/2010 de 25 de Janeiro. *Diário da República*. 2.ª série – n.º 87, 23820 - 23824, Polícia de Segurança Pública.
- Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. EUA: Greenwood Publishing Group.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). *How to Measure Human Resource Management* (3.ª ed.). EUA: McGraw Hill Professional.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª ed.). (N. Salgueiro, Trans.) Loures: Lusociência.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e prática* (3.ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gouveia, P. M. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*, (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora, Lda.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. EUA: Wiley.
- Lei n.º 49/2008 de 27 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 165, 6038 - 6042.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 168, 6065 - 6074.
- Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto. *Diário da República*. Série I - n.º 167, 6135 - 6141.

- Lobita, V. S. (2013). *Auditoria às fichas de descrição de funções da empresa Carmona, S.A. como preparação de um processo de avaliação de desempenho*. Lisboa: ISEG.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2007). *Human Resource Management* (12.^a, ilustrada ed.). EUA: Cengage Learning.
- Monteiro, L. F. (2009). (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.
- Moscovici, S. (2003). *Les méthodes des sciences humaines*. Paris (Fr): Presses Universitaires de France.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Peretti, J.-M. (2001). *Recursos humanos* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 230/2010 de 26 de Abril. *Diário da República*. 1.^a Série - n.º 80, 1368 - 1370, Ministérios da Administração Interna.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (M. J. Marques, & M. Carvalho, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- Regulamento das Condições de Elaboração e Apreciação da Dissertação/Trabalho de Projeto do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. (2012, Junho 22).
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schwaninger, M. (2008). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management* (2.^a ed.). Suíça: Springer.
- Séneca, L. A.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering*. Harvard Business School Press.

Veloso, A. L. (2007, Novembro). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Braga: Universidade do Minho.

Vilelas, J. (2009). *Investigação : o processo de construção do conhecimento*. Lisboa : Edições Sílabo.

APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas

Apêndice B: Guião de entrevista

Apêndice C: Entrevista ao Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira

Apêndice D: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João

Apêndice E: Entrevista ao Comandante do Comando Distrital de Braga Superintendente Manuel Gomes do Vale

Apêndice F: Entrevista ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Braga Intendente Daniel Mendes

Apêndice G: Entrevista ao Comandante do Núcleo de Recursos Humanos do Comando Distrital de Braga Subintendente António Frexoso Lopes

Apêndice H: Entrevista ao Adjunto do Comandante da Divisão Policial de Braga do Comando de Polícia de Braga Comissário Manuel Fernandes

Apêndice I: Grelhas de análise de conteúdo das questões das entrevistas

Apêndice J: Grelhas de análise ao Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Apêndice A:
Pedido de autorização para a realização de entrevistas

EXMA. SENHORA DIRETORA DE ESTÁGIO

Leandro Barbosa Ferreira, Aspirante M/151536, a frequentar o 5.º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.^a que autorize a realização de entrevistas a 3 Oficiais da PSP, nomeadamente: ao Sr. Diretor Nacional Adjunto para a área dos Recursos Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira; ao Comandante do Comando Distrital de Braga Superintendente Manuel Vale e ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Braga Intendente Daniel Mendes. Solicita-se também autorização para entrevistar o Sr. Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João, devido à sua experiência na área e no objeto de estudo, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “O Paradigma da Multidiversidade Funcional do Agente da PSP e a sua Sustentabilidade nos Dias de Hoje”, da qual é orientador o Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

As entrevistas decorrerão no mês de Fevereiro conforme a disponibilidade dos mesmos.

.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 2 de Janeiro de 2014

Leandro Barbosa Ferreira

Aspirante OP M/151536

Apêndice B:
Guião de entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

Leandro Barbosa Ferreira
Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, 2 de Janeiro de 2014

Entrevista sobre o regime de multidiversidade de funções da PSP

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: O paradigma da multidiversidade funcional do Agente da PSP e a sua sustentabilidade nos dias de hoje.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre o atual modelo de gestão, que assenta numa multidiversidade de tarefas funcionais do Agente da PSP, de modo a compreender se o mesmo é adequado e sustentável para uma Polícia do século XXI.

Entrevista N°

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ____/____/____

Hora de início: ____ Hora de fim: ____

- 1 Organização a que pertence: _____
 - 2 Departamento / Serviço: _____
 - 3 Cargo/Posto: _____
 - 4 Função: _____
 - 5 Idade: _____
 - 6 Género: _____
 - 7 Habilitações literárias: _____
-

Guião

Pergunta 8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

Pergunta 9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

Pergunta 10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

Pergunta 11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

Pergunta 12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

Pergunta 13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

Apêndice C:
Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da PSP para a Unidade Orgânica de Recursos
Humanos Superintendente José Ferreira de Oliveira, em 11 de Março de 2014

Entrevista N.º 1

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional **Data:** 11/03/2014

Hora de início: 17H **Hora de fim:** 17H30

1.1 **Organização a que pertence:** PSP

1.2 **Departamento / Serviço:** Direção Nacional

1.3 **Cargo/Posto:** Superintendente

1.4 **Função:** Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos

1.5 **Idade:** 52

1.6 **Género:** M

1.7 **Habilitações literárias:** Mestre

Pergunta 1.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Penso duas coisas. Primeiro, a PSP tem *missões muito diversificadas* em domínios policiais muito especializados, os quais não é possível abordar com muita profundidade na formação inicial, falo por exemplo das armas e explosivos, da segurança privada etc. Neste caso é normal que a formação se faça, em parte, no próprio local de trabalho.

Segundo, a PSP tem que levar a cabo um conjunto de *atividades de apoio/suporte à atividade policial, nos domínios da logística, dos recursos humanos e financeiros*: Neste caso, tendo em conta o atual contexto, é, muitas vezes, um mal necessário que os agentes sejam levados a desempenhar algumas dessas atividades. Ou seja, por *falta de recursos civis qualificados* servimo-nos, muitas vezes, das qualificações (externas à PSP), da *boa vontade e do aprumo de muitos dos nossos agentes mais qualificados e especializados, para cumprimento de funções que competiriam a outros desempenhá-las, especialmente a técnicos superiores e assistentes técnicos*. Por exemplo, trabalham no Departamento de Recursos Humanos dois agentes licenciados em finanças que fazem, com muita competência, todo o trabalho de previsão orçamental de recursos humanos da PSP.

Pergunta 1.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: Efetivamente, *considero que se adequa à realidade organizacional da PSP*. Como diz um amigo meu, a realidade é o que é! Embora tudo devemos fazer para corrigir o que está

mal, no entanto, considero que se os nossos *agentes acabam a desempenhar funções para as quais a PSP não lhes forneceu formação (porque não fazem parte do seu conteúdo funcional)*, aproveitando, isso sim, os seus conhecimentos, adquiridos em cursos universitários ou outros, não deixam de estar a dar, por essa via, cumprimento a uma necessidade urgente da Instituição e a colaborar para a missão policial.

Se me perguntar se isso *corresponde às solicitações da sociedade atual, dir-lhe-ei que, em parte não*, porque nós *devíamos ter a capacidade de recrutar recursos civis para responder às diferentes necessidades da PSP, a custos menores*.

Pergunta 1.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: *Claro que não é a mais adequada, nem é a mais sustentável, dado que os polícias devem desempenhar fundamentalmente funções policiais. Logo pelo facto dos recrutamentos cada vez serem menores. Temos que mudar de paradigma, assim sejamos dotados de recursos humanos civis para os poder substituir, embora tenhamos que salvaguardar a situação dos agentes que já não tem condições físicas para desempenharem funções operacionais.*

Pergunta 1.11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

R: *Discordo, a realidade não é incontornável, nós na PSP queremos substituir alguns polícias por civis, onde isso for possível. Este ano temos previsto no mapa de pessoal o recrutamento de 100 civis, em regime de mobilidade, para a PSP. Mas, como saberá esta matéria não depende só da PSP.*

Pergunta 1.12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

R: *Por exemplo, o recrutamento de mais pessoal civil, em regime de mobilidade ou outro, ou o recurso a regimes de outsourcing como já fazemos, em parte, na DN e COMETLIS nalgumas messes e bares.*

Pergunta 1.13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou,

pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

R: *Não haveria nenhuma perda de identidade, são, pelo contrário, uma mais-valia para a PSP. A minha equipa dirigente dos Recursos Humanos são todos civis e não há nenhuma perda de identidade.*

Apêndice D:
Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP Dr. Manuel João
Alves, em 31 de Março de 2014

Entrevista N.º 2

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Direção Nacional **Data:** 31/03/2014

Hora de início: 10H00 **Hora de fim:** 10H30

2.1 Organização a que pertence: PSP

2.2 Departamento / Serviço: Direção Nacional / Recursos Humanos

2.3 Cargo/Posto: Técnico Superior

2.4 Função: Diretor de Departamento

2.5 Idade: 55

2.6 Género: M

2.7 Habilitações literárias: Licenciado e pós-graduado em Direito

Pergunta 2.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Se se pretende a opinião sobre o desempenho de funções de apoio à atividade operacional por agentes da PSP, *direi que sou totalmente contra* por duas ordens de razão fundamentais. Em primeiro lugar o elevado investimento que o Estado Português efetuou com a sua formação apenas é justificável, compreensível e só terá o devido retorno se estiverem afetos à atividade policial. Em segundo lugar, por razões económicas: *recrutar outros funcionários públicos para tais funções é muito mais económico para o Estado*, quer no respeito á formação inicial, quer em termos salariais, com os mesmos níveis de eficácia e eficiência.

Saliente-se que, o número de funcionários de apoio à atividade operacional, designados “civis” dos mapas de pessoal das polícias europeias é em média, cerca de 18 a 20 % do pessoal policial, *muito longe do que se verifica entre nós, que não excede os 2 %*. Este é, a nosso ver, o inevitável caminho.

Neste aspeto muito há ainda para fazer.

Pergunta 2.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: Como é sabido, a multidiversidade funcional pode incluir também atividades não operacionais – e quanto a esta questão remetemos para a resposta à pergunta anterior – ou pode incluir apenas atividades operacionais. Não obstante a formação de base deva ser comum (é assim na generalidade dos cursos, mesmo superiores), porém, face a uma sociedade, altamente evoluída, social, cultural e tecnologicamente e, por isso mesmo, muito mais exigente e potencialmente muito mais perigosa, no sentido de a verificação de um evento poderá causar danos (físicos e materiais) incalculáveis, *o caminho será, cada vez mais, a especialização* a qual, em boa verdade, já se verifica na PSP a um ritmo semelhante aos restantes países europeus. Neste aspeto, a nosso ver, estamos bem. A nossa Polícia é hoje, em termos operacionais, uma das melhores, entre as melhores, do mundo. Este reconhecimento (também além fronteiras), deve constituir para todos nós motivo de enorme orgulho.

Pergunta 2.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: Ao nível da gestão pública, como bem se compreende, *nem sempre é possível fazer o que se deve mas sim o que se pode*, sobretudo em organizações de grande dimensão. Mesmo no que respeita às funções de apoio à atividade operacional, muito se fez, na última década. Temos de estar otimistas. O diagnóstico, a meu ver, está feito, vontade, também julgo que não falta. Acontece que, o caminho faz-se caminhando.

Pergunta 2.11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

R: Não concordo, de forma alguma, que a PSP considere qualquer modelo incontornável, pelo contrário, a PSP tem-se, reconhecidamente, adaptado, com enorme facilidade e empenho à sociedade onde se encontra inserida e que devotamente serve.

A existência desta realidade deve-se, a meu ver, *a razões históricas, culturais e a uma certa inspiração no modelo militar*, como aliás bem se compreende.

Pergunta 2.12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

R: A este propósito a evolução será, necessariamente, no sentido do *recrutamento de funcionários não policiais* para o exercício das funções de apoio á atividade operacional, rigorosamente definidas estatutariamente. Pelo menos a maioria dos países europeus já fez este caminho, como referimos na resposta à pergunta n.º 8.

Pergunta 2.13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

R: *Não tenho dúvidas que seria uma mais-valia para a PSP e para o país.* A partilha de experiências é sempre enriquecedora para todos. A eventual perda de identidade não se coloca, a nosso ver. Os 150 anos de história da PSP, os seus dois estabelecimentos de ensino de excelência, a sua cultura e o seu compromisso com o povo que serve são disso a garantia.

Apêndice E:
Entrevista ao Comandante do Comando Distrital de Braga Superintendente Manuel Gomes
do Vale, em 14 de Março de 2014

Entrevista N.º 3

Nome do entrevistado: Manuel Gomes do Vale

Local: Comando Distrital de Braga **Data:** 14/03/2014

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 15H00

3.1 **Organização a que pertence:** PSP

3.2 **Departamento / Serviço:** Comando Distrital de Braga

3.3 **Cargo/Posto:** Superintendente

3.4 **Função:** Comandante Distrital

3.5 **Idade:** 56

3.6 **Género:** M

3.7 **Habilitações literárias:** Licenciado

Pergunta 3.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Bom, eu penso que essa afirmação não será totalmente verdadeira. À partida quem executa essas tarefas recebeu formação, embora uma formação adquirida posteriormente à saída da EPP, ou até do ISCPSI, o pessoal que desempenha essas tarefas recebeu seguramente essa formação. Haverá alguns casos residuais, mas isso em *tarefas muito básicas*, e que nós ainda vamos mantendo por uma questão de *necessidades de serviço*, e nesse caso eu refiro-me a algumas tarefas de manutenção dos edifícios, naturalmente essa formação já vinha com os nossos agentes, porque não é uma formação dirigida para um polícia, mas sim dirigida a um qualquer cidadão. Antes de entrarem na PSP muitos deles, uns estudantes, mas outros não o seriam, já teriam acabado a sua formação académica e faziam alguma coisa, tratando-se aqui de *aproveitar essas competências dos nossos Agentes em favor da organização*. Mas essas competências são residuais e têm a ver com áreas, essas, externas à PSP. Porque as outras, embora possam não vir com essas competências da EPP, a PSP dá formação ao longo da sua carreira policial de forma a habilitar o elemento a executar aquela tarefa, com pelo menos uma eficácia razoável. Aliás, como é que responsabilizávamos o elemento policial pela execução de uma tarefa se a PSP não habilitasse a executar? Era incompreensível.

Pergunta 3.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: Bom, eu tenho 56 anos, e entrei na Polícia já em 1981. Posso dizer que a multidiversidade de tarefas era muito maior. Mas mesmo muito maior. O polícia nessa data fazia de tudo: de padre, de polícia, de conselheiro, fazia de tudo. *Tem havido um caminho que está a ser feito naturalmente, que é o da especialização.* Aliás, essa especialização também nos dificulta na gestão diária das ocorrências, porque não conseguindo ter recursos humanos mínimos necessários para o desempenho daquela tarefa, e como só aqueles é que sabem fazer, os especialistas, e o outro não sabe, isso *dificulta bastante a gestão do pessoal.*

Essa multiplicidade já foi maior, e não se adequa. O caminho deve ser o da especialização. Há um adágio popular neste sentido “muito e bem há pouco quem!”

Pergunta 3.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: *Não, logicamente que não.* Temos de *continuar o caminho que temos percorrido, o da especialização.* São necessários especialistas em todas as áreas, não podemos deixar nenhuma ao acaso. A especialização dá-nos melhores respostas. Tome-se por exemplo as Relações Públicas que não podem ser entregues a um curioso, ou ainda o patrulhamento na cidade que tem que obedecer a determinadas técnicas e métodos, nada pode ser feito ao acaso. Se não andamos aqui a perder tempo e dinheiro.

Pergunta 3.11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

R: É um estado de “necessidade desculpante”. É assim que tem conseguido manter-se em atividade. *A organização tem mantido esta realidade principalmente por motivos políticos.* Tem vontade de contratar funcionários civis para desempenhar funções não policiais, mas está dependente das orientações políticas. A PSP está a encetar esforços no sentido de alterar esta realidade. Vai-se alterando aos poucos, conforme as possibilidades.

Pergunta 3.12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

R: *Sou totalmente a favor desta nova política de gestão que vem sendo anunciada, que defende que as tarefas não policiais sejam executadas por pessoal civil, sendo assim possível reforçarmos o exterior, a rua, a escola, a cidade com polícias formados para serem polícias. Esse é o caminho anunciado pelo MAI, para reduzir custos e despesas e, simultaneamente, conseguirmos ter um aumento de polícias no exterior, a desenvolverem a missão para a qual foram formados. Não poderia estar mais de acordo, embora tenha de haver um mecanismo que permita uma salvaguarda para aqueles casos em que o elemento policial teve um acidente e ficou com mobilidade reduzida ou teve um problema que inviabilize durante um período de tempo exercer as suas normais funções, sendo estas situações frequentes, sendo necessária uma resposta.*

Não há dúvida que esse tem de ser o caminho.

Pergunta 3.13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

R: *Está hoje estudado que o desempenho de uma tarefa está relacionado com a formação que a pessoa tem para executar essa tarefa. A PSP não é exceção. Se cada pessoa na PSP tivesse formação específica para a tarefa que executa, o seu desempenho seria de maior qualidade do que o atual. O facto de considerarmos elementos civis para colaboradores, não levaria a uma perda de identidade. A cultura organizacional manter-se-ia, e eles iriam assimilá-la, não sendo condição sine qua non, desempenhar funções de conteúdo policial, para se identificar com a organização PSP.*

Apêndice F:
Entrevista ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Braga Intendente Daniel Mendes,
em 19 de Março de 2014

Entrevista N.º 4

Nome do entrevistado: Daniel Joaquim Monteiro Mendes

Local: Comando Distrital de Braga **Data:** 19/03/2014

Hora de início: 21H

Hora de fim: 22H

4.1 **Organização a que pertence:** PSP

4.2 **Departamento / Serviço:** Comando Distrital de Braga

4.3 **Cargo/Posto:** Intendente

4.4 **Função:** 2.º Comandante

4.5 **Idade:** 53

4.6 **Género:** M

4.7 **Habilitações literárias:** Licenciado

Pergunta 4.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Apesar de várias tentativas do poder político, ao longo de vários anos, em substituir os elementos policiais em funções eminentemente administrativas, as quais, quase na sua maioria, poderiam ser desempenhadas por funcionários sem funções policiais, ainda não foi possível efetivar essa medida. Trata-se de uma questão importante atendendo que, para além de *elementos policiais estarem a desempenhar funções para as quais não receberam qualquer formação, prejudica a atividade operacional*, em virtude de um número significativo de polícias estar ausente da mesma. Há também um prejuízo objetivo para o Estado, atendendo que as tabelas salariais dos funcionários administrativos é inferior à dos elementos policiais. Portanto, *é urgente que a maior parte das tarefas administrativas da PSP, sejam desempenhadas por funcionários não policiais*, selecionados para o efeito e com um perfil adequado ao desempenho das variadíssimas funções existentes.

Pergunta 4.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: Cada vez mais a PSP tem apostado na *especialização de funções*, para responder com mais eficácia e eficiência aos problemas da sociedade, cuja população é cada vez mais

exigente, tendo em atenção a informação e a consciência que tem dos deveres dos elementos policiais, em relação aos quais há uma expectativa elevada quanto à resolução das questões.

Pergunta 4.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: Conforme já referi, pretende-se uma Polícia moderna, *assente na especialização* de competências para mais facilmente e de forma profissional responder às necessidades e problemas das pessoas. Tendo em vista esse objetivo, não se pode ignorar que nos últimos anos a PSP fez já elevados investimentos nalgumas áreas ao nível da formação, como a investigação criminal, segurança privada, ambiente, e outras, com resultados positivos assinaláveis. Apesar disso, ainda há algum caminho a percorrer.

Pergunta 4.11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

R: Talvez por questões de tradição histórica e também, porque *o poder político não tem feito o investimento necessário na modernização da PSP*, atendendo que este modelo de gestão, assente na especialização de funções, requer mais e melhores equipamentos e meios humanos.

Pergunta 4.12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

R: Como um funcionário sem funções policiais tem uma remuneração mais baixa e custos de formação inferiores aos de um elemento policial, na maior parte das situações seria a alternativa aos elementos policiais que desempenham tarefas administrativas. Também poderá passar por contratualização de serviços, o que já é feito em algumas situações.

Pergunta 4.13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou,

pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

R: Como já evidenciei, com formação adequada, os *funcionários sem funções policiais, seriam sem dúvida uma mais-valia* no desempenho das missões de apoio à atividade operacional, havendo já uma longa experiência com a existência de funcionários civis na PSP, com excelentes desempenhos, *sem que se tenha perdido a identidade policial.*

Apêndice G:
Entrevista ao Chefe do Núcleo de Recursos Humanos do Comando Distrital de Braga
Subintendente António Frexoso Lopes, em 14 de Março de 2014

Entrevista N.º 5

Nome do entrevistado: António Frexoso Lopes

Local: CD Braga **Data:** 14/03/2014

Hora de início: 15H **Hora de fim:** 16H

5.1 Organização a que pertence: PSP

5.2 Departamento / Serviço: Recursos Humanos

5.3 Cargo/Posto: Subintendente

5.4 Função: Chefe de Núcleo

5.5 Idade: 58

5.6 Género: M

5.7 Habilitações literárias: 12.º Ano

Pergunta 5.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Em minha opinião cada identidade quer seja pública ou privada tem a sua função. A PSP tem por função “produzir” segurança e a sua formação é ministrada (ou deveria) nesse sentido. No entanto, presentemente, muitos dos *seus efectivos são empenhados em outras funções que em nada se relacionam com a actividade e função policial.*

Pergunta 5.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: *Não.* Porque *as funções, essenciais, da PSP desde a sua criação não se alteraram,* embora tenham de se adaptar às novas tecnologias e às exigências da sociedade atual. O agente da PSP para ser um bom profissional, na sua função, não pode exercer multidiversidade de funções, *deve exercer só aquelas para as quais teve formação.*

Pergunta 5.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: *Não*. Porque a profissão dos agentes da PSP não é diferente das outras profissões. Cada pessoa para desempenhar com dignidade, responsabilidade e sabedoria a sua profissão, esta tem de se basear na sua formação, aprendizagem e conhecimentos. Porquê tanta “especialidade médica”? A PJ não tem especialistas nas diversas áreas!!!

Pergunta 5.11: **Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?**

R: A principal causa é a PSP querer “intrometer-se” em atividades que são da responsabilidade de outros organismos e nada têm a ver com a segurança e manutenção da ordem pública. Também *falta de vontade política para determinadas tarefas serem exercidas por pessoal civil* e o verdadeiro agente da Polícia exercer a função para a qual teve formação.

Pergunta 5.12: **Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?**

R: A resposta já consta na pergunta anterior. Porém, *as tarefas de carácter não policial deviam, todas elas, ser executadas por pessoal civil com a respetiva formação e especialidade*. “o ordenado de um Ag.Pr. não dá para pagar a 2 civis...!!”

Pergunta 5.13: **Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?**

R: *Seria uma mais-valia*. Porque iria libertar os vários agentes dos mais diversos serviços, permitindo-lhe exercer a sua verdadeira função e reforçar a identidade da PSP perante os cidadãos, porque estes viam a sua Polícia na rua a dar-lhes segurança e a proteger os seus bens.

Apêndice H:
Entrevista ao Adjunto do Comandante da Divisão Policial de Braga do Comando de
Polícia de Braga Comissário Manuel Fernandes, em 18 de Março de 2014

Entrevista N° 6

Nome do entrevistado: Manuel Fernandes

Local: CD Braga

Data: 18/03/2014

Hora de início: 15H

Hora de fim: 15H30

6.1 **Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública

6.2 **Departamento / Serviço:** Divisão Policial de Braga

6.3 **Cargo/Posto:** Comissário

6.4 **Função:** Adjunto do Comandante de Divisão

6.5 **Idade:** 56

6.6 **Género:** M

6.7 **Habilitações literárias:** 12.º Ano de escolaridade

Pergunta 6.8: O que pensa do facto de alguns agentes estarem a desempenhar tarefas cujo conteúdo funcional não coincide com qualquer formação ministrada pela PSP?

R: Há uns tempos a esta parte, os elementos policiais ingressavam na PSP com o 4º ano de escolaridade. Hoje, estes já possuem um grau académico que lhes permite, com algum custo, adaptar-se a quaisquer situações. Penso que *não é apropriado para o sucesso da organização, é a necessidade. Os polícias devem executar as tarefas policiais, não outras.*

Pergunta 6.9: Considera que o presente modelo da multidiversidade de funções do Agente na PSP se adequa à realidade organizacional e às solicitações da sociedade atual?

R: *Não.* Como em todas as profissões, hoje, mais do que nunca, *há necessidade da especialização.* Já diz o povo “quem muitas guitarras toca alguma fica para trás”.

Este modelo não é adequado aos objetivos organizacionais, que buscam a qualidade no serviço. Essa qualidade só poderá encontrar - se em níveis ótimos se cada elemento tiver um conhecimento alargado sobre a tarefa que executa.

Pergunta 6.10: Considera que a continuidade de uma política de gestão dos recursos humanos, em particular dos Agentes da PSP, assente na multidiversidade de tarefas funcionais, é adequada e sustentável para uma Polícia do século XXI?

R: *Não.* Cada vez mais, os elementos policiais, para um cabal desempenho das suas funções, terão que se especializar em determinadas matérias. À medida que a sociedade, ela própria, caminha no sentido da especialização, a PSP não poderá ficar alheia a esse paradigma. *Penso que a especialização, contrariamente à multidiversidade, será o caminho adequado para a PSP.*

Pergunta 6.11: Na sua opinião, o que leva a PSP a manter esta realidade como se fosse um modelo incontornável?

R: A PSP tem conhecimento da necessidade da mudança, mas, talvez, por comodismo... deixa andar.

O processo de mudança é “pesado”, será necessário definir uma estratégia a nível organizacional para que essa mudança ocorra. Essa tarefa é morosa, e aliada aos poucos recursos humanos e financeiros, resulta num “arrastar” da situação, que em só locais isolados tem ocorrido, como por exemplo na Esquadra de trânsito que comando, onde existem funcionários civis a desempenhar funções.

Pergunta 6.12: Tendo em conta os custos suportados pela PSP com a formação de um Agente e os encargos salariais correspondentes à sua categoria, que alternativas, de políticas de gestão de RH considera mais eficientes para a PSP, tendo em apreço as tarefas de natureza não policial?

R: A PSP deverá definir os serviços, o que é operacional e interno. Dar oportunidade aos seus elementos atuais para escolherem. Depois, *deverá optar por elementos civis*, com formação e vocação, a desempenhar as tarefas de conteúdo funcional não policial. Atendendo à atual política de vencimentos a PSP poderia ficar a ganhar, uma vez que a remuneração para as tarefas de conteúdo funcional não policial é, em geral, inferior à auferida pelos elementos policiais.

Pergunta 6.13: Considera que as funções de natureza não policial, se fossem realizadas por profissionais civis com formação adequada seriam uma mais-valia para a PSP ou, pelo contrário, trariam uma perda de identidade consolidada ao longo dos anos da sua existência?

R: *Não tenho dúvidas que civis com formação e vocação seriam uma mais-valia. Seriam profissionais preparados exclusivamente para o desempenho de tarefas específicas, o que resultaria num aumento da qualidade das mesmas, beneficiando conseqüentemente toda a organização.*

Não considero que a identidade organizacional se perdesse.

Apêndice I:
Grelhas de análise de conteúdo das questões das entrevistas

Análise de conteúdo da questão N.º 8

Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Missões muito diversificadas,"	8.1
	"Atividades de apoio/suporte à atividade policial, nos domínios da logística, dos recursos humanos e financeiros."	8.2
	"Falta de recursos civis qualificados "	8.3
	"Boa vontade e do aprumo de muitos dos nossos agentes mais qualificados e especializados, para cumprimento de funções que competiriam a outros desempenhá-las, especialmente a técnicos superiores e assistentes técnicos."	8.4
#2	"Direi que sou totalmente contra"	8.2
	"Muito longe do que se verifica entre nós, que não excede os 2%"	8.3
	"Recrutar outros funcionários públicos para tais funções é muito mais económico para o Estado"	8.7
#3	"Tarefas muito básicas"	8.5
	"Necessidades de serviço"	8.2
	"Aproveitar essas competências dos nossos Agentes em favor da organização"	8.4
#4	"Prejudica a atividade operacional,"	8.6
	"É urgente que a maior parte das tarefas administrativas da PSP, sejam desempenhadas por funcionários não policiais,"	8.3
	"Elementos policiais estarem a desempenhar funções para as quais não receberam qualquer formação."	8.2
#5	"Seus efectivos são empenhados em outras funções que em nada se relacionam com a actividade e função policial."	8.2
#6	"Não é apropriado para o sucesso da organização, é a necessidade. Os polícias devem executar as tarefas policiais, não outras."	8.2

Análise de conteúdo da questão N.º 9

Quadro 8: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Considero que se adequa à realidade organizacional da PSP."	9.1
	"Agentes acabam a desempenhar funções para as quais a PSP não lhes forneceu formação (porque não fazem parte do seu conteúdo funcional)."	9.2
	"Não corresponde às solicitações da sociedade actual."	9.3
	"Devíamos ter a capacidade de recrutar recursos civis para responder às diferentes necessidades da PSP, a custos menores."	9.4
#2	"O caminho será, cada vez mais, a especialização."	9.4
#3	"Tem havido um caminho que está a ser feito naturalmente, que é o da especialização."	9.4
	"Essa multiplicidade já foi maior, e não se adequa."	9.3
	"Dificulta bastante a gestão do pessoal."	9.5
#4	"Especialização de funções"	9.4
#5	"O polícia deve exercer só aquelas funções para as quais teve formação"	9.4
	"Não corresponde às solicitações da sociedade actual."	9.3
#6	"Há necessidade da especialização."	9.4
	"Não corresponde às solicitações da sociedade actual."	9.3

Análise de conteúdo da questão N.º 10

Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Não é a mais adequada,"	10.1
	"Sejamos dotados de recursos humanos civis para os poder substituir."	10.2
	"Salvaguardar a situação dos agentes que já não tem condições físicas para desempenharem funções operacionais."	10.3
#2	"Nem sempre é possível fazer o que se deve mas sim o que se pode."	10.1
#3	"Não é a mais adequada"	10.1
	"Continuar o caminho que temos percorrido, o da especialização."	10.4
#4	"Não é a mais adequada."	10.1
	"Assente na especialização,"	10.4
#5	"Não é a mais adequada."	10.1
#6	"Não é a mais adequada."	10.1
	"Penso que a especialização, contrariamente à multidiversidade, será o caminho adequado para a PS.P"	10.4

Análise de conteúdo da questão N.º 11

Quadro 10: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Causas externas à PSP."	11.1
#2	"Razões históricas, culturais e a uma certa inspiração no modelo militar,"	11.3
#3	"A organização tem mantido esta realidade principalmente por motivos políticos,"	11.1
#4	"O poder político não tem feito o investimento necessário na modernização da PSP."	11.1
#5	"Falta de vontade política para determinadas tarefas serem exercidas por pessoal civil,"	11.1
#6	"O processo de mudança é pesado."	11.2

Análise de conteúdo da questão N.º 12

Quadro 11: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Recrutamento de mais pessoal civil,"	12.1
	"Recurso a regimes de outsourcing,"	12.2
#2	"Recrutamento de funcionários não policiais."	12.1
#3	"Sou totalmente a favor desta nova política de gestão que vem sendo anunciada,"	12.1
#4	"Recrutamento de mais pessoal civil"	12.1
	"Recurso a regimes de outsourcing "	12.2
#5	"Recrutamento de mais pessoal civil."	12.1
#6	"Recrutamento de mais pessoal civil."	12.1

Análise de conteúdo da questão N.º 13

Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13.

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de registo
#1	"Não haveria nenhuma perda de identidade."	13.1
	"São uma mais valia para a organização,"	13.2
#2	"Não tenho dúvidas que seria uma mais-valia para a PSP e para o país."	13.2
	"A eventual perda de identidade não se coloca,"	13.1
#3	"A cultura organizacional manter-se-ia,"	13.1
	"Se cada pessoa na PSP tivesse formação específica para a tarefa que executa, o seu desempenho seria de maior qualidade."	13.2
#4	"Não haveria perda de identidade."	13.1
	"Funcionários sem funções policiais, seriam sem dúvida uma mais-valia."	13.2
#5	"Seriam uma mais-valia"	13.2
#6	"Não tenho dúvidas que civis com formação e vocação seriam uma mais-valia."	13.2
	"Não considero que a identidade organizacional se perdesse."	13.1

Apêndice J:
Grelhas de análise ao Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Anexo 3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 1: Tabela 1 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação			P	NP	
A-Comando	1.1	Comandante	P	1	0
	1.2	2º Comandante	P	1	0
	2.1	Gabinete de apoio ao comando	NP	0	2
	2.2	Núcleo de deontologia e disciplina	NP	1	0
	2.2.1	Secção de gestão e atendimento	NP	1	0
	2.2.2	Secção de instrução de processos	NP	1	0
	2.3	Núcleo de imprensa e relações públicas	NP	0	1
Área Operacional	1.1	Área operacional	P	1	0
	1.2	Núcleo de operações	P	4	0
	1.2.1	Secção de policiamento e ordem pública	P	0	0
	1.2.2	Secção de prevenção pública e proximidade	P	0	0
	1.2.3	Secção de estatística e planeamento operacional	P	0	0
	1.2.4	Secção de trânsito e segurança rodoviária	P	0	0
	1.3	Núcleo de informações policiais	P	2	0
	1.3.1	Secção de gestão e análise de informações	P	0	0
	1.3.2	Secção de segurança das informações	P	0	0
	1.3.3	Unidade distrital de pesquisa	P	0	0
	1.3.4	Unidade distrital de informações desportivas	P	0	0
	1.4	Núcleo de armas e explosivos	P	2	0
	1.4.1	Secção de processos	NP	4	1
	1.4.2	Secção de licenciamentos	NP	2	1
	1.5	Núcleo de segurança privada	P	0	0
	1.5.1	Secção de processos	P	0	0
	1.6	Núcleo de investigação criminal	P	0	0
	1.6.1	Secção de coordenação de investigação criminal	P	0	0
	1.6.2	Secção de análise e informações criminais	P	0	0
	1.6.3	Secção de apoio operacional	P	0	0
	1.6.4	Secção de polícia técnica	P	5	0
	1.6.5	Secção de estudos e gestão de recursos	P	0	0
	1.7	Núcleo de sistemas de informação e comunicações	P	0	0
1.7.1	Secção de exploração	P	13	0	
1.7.2	Secção de sistemas de informação	NP	3	0	
1.7.3	Secção de manutenção	NP	0	1	
Área de	2.1	Chefe da área de apoio	NP	1	0
	2.2	Núcleo de recursos humanos	NP	1	0
	2.2.1	Secção de recursos humanos	NP	2	1

2.2.2	Secção de vencimentos e abonos	NP	4	0
2.3	Núcleo de saúde	NP	0	0
2.3.1	Secção de apoio médico	NP	1	0
2.3.2	Secção de apoio à doença	NP	0	0
2.3.3	Secção de postos clínicos	NP	0	0
2.4	Núcleo de formação	P	2	0
2.4.1	Secção de formação técnico-policia	P	0	0
2.4.2	Secção de planeamento, aperfeiçoamento e prática desportiva	NP	0	0
2.5	Núcleo de apoio geral	NP	1	0
2.5.1	Secção de apoio geral	NP	0	1
2.5.2	Secção de apoio social	NP	5	0
2.5.3	Secção de correspondência	NP	1	1
2.6	Núcleo de logística	NP	1	0
2.6.1	Secção de material auto	NP	2	1
2.6.2	Secção de armamento e material técnico-policia	NP	0	0
2.6.3	Secção de infra-estruturas	NP	1	1
2.6.4	Secção de fardamento e equipamento	NP	0	0
2.7	Núcleo de recursos financeiros	NP	0	2
2.7.1	Secção de tesouraria	NP	0	0
2.7.2	Secção de gestão financeira	NP	1	0
Total			64	13

Tabela 2: Tabela 2 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	33
N.º elementos policiais em funções policiais	31

Tabela 3: Tabela 3 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	64
Elementos não policiais	13

Tabela 4: Tabela 4 de análise ao Anexo 3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Total funções	56
Funções Policiais	26
Funções Não Policiais	30

Anexo 4.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 5: Tabela 1 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

		Serviços / Classificação		P	NP
Comando	1.1	Comandante	P	1	0
	1.2	Adjunto do Comandante	P	0	0
Serv. Diretamente dependentes do comando	2.1	Gabinete de apoio ao comandante	NP	1	0
	2.2	Secção de imprensa e relações públicas	NP	0	0
	2.3	Secção de disciplina e deontologia	NP	0	0
Área Operacional	3.1	Chefe da área operacional	P	0	0
	3.2	Secção de operações e informações	P	4	0
	3.2.1	Subsecção de operações	P	0	0
	3.2.2	Subsecção de informações	P	0	0
	3.3	Secção de sistemas de informação e comunicações	P	6	0
	3.4	Secção de armas e explosivos	P	2	0
	3.5	Secção de segurança privada	P	0	0
Área Administrativa	4.1	Chefe da área administrativa	NP	0	0
	4.2	Secção de apoio geral	NP	2	0
	4.2.1	Subsecção de recursos humanos	NP	0	0
	4.2.2	Subsecção de expediente	NP	0	0
	4.3	Secção de formação	P	0	0
	4.4	Secção de logística	NP	4	1
	4.4.1	Subsecção de equipamento	NP	0	0
	4.4.2	Subsecção de viaturas	NP	0	0
	4.5	Secção de apoio social	NP	1	0
4.6	Secção de escalas	NP	0	0	
Total				21	1

Tabela 6: Tabela 2 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	8
N.º elementos policiais em funções policiais	13

Tabela 7: Tabela 3 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	21
Elementos não policiais	1

Tabela 8: Tabela 4 de análise ao Anexo 4.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Total funções	22
Funções Policiais	10
Funções Não Policiais	12

Anexo 4.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 9: Tabela 1 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Serviços / Classificação		P	NP
	Comando	1.1	Comandante	P
1.2		Adjunto do Comandante	P	1 0
Serv. Diretamente dependentes do comando	2.1	Gabinete de apoio ao comando	NP	0 0
Área Operacional	3.1	Chefe da área operacional	P	0 0
	3.2	Secção de operações e informações	P	1 0
	3.2.1	Subsecção de operações	P	0 0
	3.2.2	Subsecção de informações	P	0 0
	3.3	Secção de sistemas de informação e comunicações	P	0 0
Área Administrativa	4.1	Chefe da área administrativa	NP	0 0
	4.2	Secção de apoio geral	NP	1 0
	4.2.1	Subsecção de recursos humanos	NP	0 0
	4.2.2	Subsecção de expediente	NP	0 0
	4.3	Secção de formação	P	0 0
	4.4	Secção de logística	NP	1 0
	4.4.1	Subsecção de equipamento	NP	0 0
	4.4.2	Subsecção de viaturas	NP	0 0
	4.5	Secção de apoio social	NP	0 0
	4.6	Secção de escalas	NP	1 0
Total			6	0

Tabela 10: Tabela 2 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	2
N.º elementos policiais em funções policiais	4

Tabela 11: Tabela 3 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	6
Elementos não policiais	0

Tabela 12: Tabela 4 de análise ao Anexo 4.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Total funções	18
Funções Policiais	8
Funções Não Policiais	10

Anexo 6.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 13: Tabela 1 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação			Barcelos		Famalicão	
			P	NP	P	NP
1	Comandante	P	1	0	1	0
2	Adjunto do Comandante	P	1	0	1	0
3	Supervisor Operacional	P	6	0	5	0
4	Graduado de Serviço	P	8	0	0	0
4.1	Equipas de patrulhamento auto	P	0	0	2	0
4.2	Equipas de patrulhamento apeado	P	14	0	28	0
5	Programa integrado de policiamento de proximidade	P	1	0	3	0
5.1	Supervisor local do PIPP	P	0	0	1	0
5.2	Equipas de proximidade de apoio à vítima	P	1	0	0	0
5.3	Equipas do programa escola segura	P	3	0	0	0
6	Central de comunicações	P	0	0	0	0
7	Brigada de investigação criminal	P	1	0	0	0
7.1	Equipas de investigação criminal	P	7	0	11	0
7.2	Equipa de apoio	P	0	0	2	0
8	Brigada de fiscalização policial	P	0	0	0	0
8.1	Equipas de proteção ambiental	P	0	0	0	0
8.2	Equipas de fiscalização de armas e explosivos	P	0	0	0	0
8.3	Equipas de fiscalização de segurança privada	P	0	0	0	0
8.4	Equipas de fiscalização policial	P	0	0	0	0
9	Brigada de trânsito e segurança rodoviária	P	0	0	0	0
9.1	Equipas de trânsito	P	0	0	1	0
9.2	Equipas de acidentes	P	0	0	0	0
9.3	Equipa técnica	P	0	0	0	0
9.4	Equipa de apoio	NP	2	0	2	0
9.5	Secção de inquéritos contra-ordenacionais	NP	0	0	0	0
10	Equipa de pesquisa e vigilância	P	0	0	0	0
11	Secção de operações e informações	P	0	0	0	0
12	Secretaria	NP	0	0	0	0
12.1	Subsecção de pessoal	NP	0	0	0	0
12.2	Subsecção de escalas	NP	1	0	1	0
12.3	Subsecção de expediente	NP	0	0	0	0
13	Secção de logística e apoio geral	NP	4	1	5	1
Total			50	1	63	1

Tabela 14: Tabela 2 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	15
N.º elementos policiais em funções policiais	98

Tabela 15: Tabela 3 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	113
Elementos não policiais	2

Tabela 16: Tabela 4 de análise ao Anexo 6.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Barcelos	Famalicão	Total
Total funções	32	27	59
Funções Policiais	25	25	50
Funções Não Policiais	7	7	14

Anexo 6.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 17: Tabela 1 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação			Braga		Guimarães	
			P	NP	P	NP
1	Comandante	P	1	0	1	0
2	Adjunto do Comandante	P	0	0	1	0
3	Supervisor Operacional	P	5	0	3	0
4	Graduado de Serviço	P	0	0	1	0
4.1	Equipas de patrulhamento auto	P	36	0	39	0
4.2	Equipas de patrulhamento apeado	P	1	0	3	0
5.1	Supervisor local do PIPP	P	1	0	1	0
5.2	Equipas de proximidade de apoio à vítima	P	6	0	3	0
5.3	Equipas do programa escola segura	P	6	0	3	0
6	Secção de operações e informações	P	7	0	4	0
7	Secretaria	NP	4	0	2	0
Total			67	0	61	0

Tabela 18: Tabela 2 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	6
N.º elementos policiais em funções policiais	122

Tabela 19: Tabela 3 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	128
Elementos não policiais	0

Tabela 20: Tabela 4 de análise ao Anexo 6.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Braga	Guimarães	Total
Total funções	11	11	22
Funções Policiais	10	10	20
Funções Não Policiais	1	1	2

Anexo 7.1 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 21: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação		Braga		Guimarães		
		P	NP	P	NP	
1	Comandante	P	1	0	1	0
2	Adjunto do Comandante	P	1	0	0	0
3	Brigada de intervenção rápida	P	37	0	16	0
4	Brigada de fiscalização policial	P	0	0	4	0
5	Brigada de fiscalização de armas e explosivos	P	1	0	0	0
6	Brigada de fiscalização de segurança privada	P	5	0	0	0
7	Brigada de proteção ambiental	P	2	0	0	0
8	Equipa de apoio	P	1	0	0	0
Total			48	0	21	0

Tabela 22: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	0
N.º elementos policiais em funções policiais	69

Tabela 23: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	69
Elementos não policiais	0

Tabela 24: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.1 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Braga	Guimarães	Total
Total funções	8	8	16
Funções Policiais	8	8	16
Funções Não Policiais	0	0	0

Anexo 7.2 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 25: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação		Braga		Guimarães		
		P	NP	P	NP	
1	Comandante	P	1	0	1	0
2	Adjunto do Comandante	P	1	0	1	0
3	Brigada de investigação criminal	P	10	0	7	0
4	Brigada de prevenção criminal	P	10	0	7	0
5	Unidade local de informações criminais	P	8	0	5	0
6	Equipa de apoio	P	2	0	2	0
Total			32	0	23	0

Tabela 26: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	0
N.º elementos policiais em funções policiais	55

Tabela 27: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	55
Elementos não policiais	0

Tabela 28: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.2 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Braga	Guimarães	Total
Total funções	6	6	12
Funções Policiais	6	6	12
Funções Não Policiais	0	0	0

Anexo 7.3 do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Tabela 29: Tabela 1 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Serviços / Classificação			Braga		Guimarães	
			P	NP	P	NP
1	Comandante	P	1	0	1	0
2	Adjunto do Comandante	P	1	0	1	0
3	Brigada de Trânsito e segurança rodoviária	P	6	0	2	0
4	Brigada de sinistralidade rodoviária	P	0	0	0	0
5	Brigada de investigação de acidentes de viação	P	8	0	2	0
6	Brigada de motociclos	P	3	0	11	0
7	Brigada técnica	P	0	0	0	0
7.1	Equipas de radar	P	1	0	0	0
7.2	Equipas de fiscalização seletiva	P	0	0	0	0
7.3	Equipas de reboques e parques	NP	2	0	2	0
8	Secção de inquéritos contra-ordenacionais	NP	0	0	0	0
9	Secção administrativa	NP	6	0	4	0
10	Secção de operações e informações	P	0	0	0	0
11	Equipa de apoio	NP	1	2	0	0
Total			29	2	23	0

Tabela 30: Tabela 2 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

N.º elementos policiais em funções não policiais	15
N.º elementos policiais em funções policiais	37

Tabela 31: Tabela 3 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

Elementos policiais	52
Elementos não policiais	2

Tabela 32: Tabela 4 de análise ao Anexo 7.3 do Despacho 20GDN/2009 de 15 de Dezembro.

	Braga	Guimarães	Total
Total funções	14	14	28
Funções Policiais	10	10	20
Funções Não Policiais	4	4	8

Totais do Despacho 20/GDN/2009 de 15 de Dezembro

Quadro 13: Total de funções do Comando Distrital de Braga.

Total funções	238
Funções Policiais	162
Funções não policiais	76

Quadro 14: Total de elementos do Comando Distrital de Braga.

N.º Elementos	526
Policiais	508
Não Policiais	18

Quadro 15: Distribuição de elementos por função e por natureza funcional.

Função / Trabalhador	Policiais	%	Não Policiais	%
Funções Policiais	429	84,4	0	0,0
Funções não policiais	79	15,6	18	100,0

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro

Anexo A:
Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro

DESPACHO N.º 20/GDN/2009

Unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP)

Organização e competências

A Lei de Organização da Polícia de Segurança Pública, aprovada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto de 2007, definiu a organização e competências dos diferentes órgãos, serviços e subunidades da P.S.P., tendo estipulado que, a criação e extinção de subunidades e a criação, extinção e o funcionamento dos serviços dos comandos territoriais de polícia e da Unidade Especial de Polícia (UEP) são aprovadas por portaria do ministro da tutela, no Artigo n.º 48.º e 49.º, respectivamente.

Neste sentido, a Portaria n.º 434/2008 de 18 de Junho de 2008 (alterada pela Portaria n.º 02/2009 de 2 de Janeiro de 2009) estipulou a estrutura de comando das unidades territoriais, definindo que nos comandos territoriais de polícia exista uma área operacional e área de apoio. Sendo que, à primeira compete assessorar, planear e coordenar os serviços de operações, segurança pública, informações policiais, investigação criminal, trânsito, polícia administrativa, armas e explosivos e segurança privada, no sentido de apoiar o comando na sua função de comando e controlo. À área de apoio compete assessorar, planear e coordenar a gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos do comando territorial com vista ao cumprimento da missão.

Sendo que, a Portaria n.º 434/2008 de 18 de Junho de 2008 (alterada pela Portaria n.º 02/2009 de 2 de Janeiro de 2009) definiu que, é fixada por despacho do Director Nacional da Polícia de Segurança Pública (PSP), em função da complexidade do comando: a estrutura dos serviços, designados por núcleos e secções, que integram as áreas funcionais dos comandos territoriais de polícia, bem como as respectivas competências e os postos ou categorias dos cargos de chefia ou coordenação; e a estrutura de comando e serviços das subunidades dos comandos territoriais.

Relativamente às subunidades dos Comandos Territoriais de polícia, a Lei de Organização da Polícia de Segurança Pública estipulou no Artigo n.º 38.º que as mesmas são a divisão policial e a esquadra. Sendo que, as divisões policiais compreendem as áreas operacional e administrativa e as esquadras são subunidades operacionais.

Neste sentido, e num momento em que se envidam esforços para racionalizar a gestão dos recursos humanos da P.S.P., nomeadamente pela redução de pessoal policial no desempenho

de funções não operacionais, torna-se premente que seja definida a organização e competências de todos os órgãos, serviços e subunidades do dispositivo operacional da P.S.P.

Assim, o Departamento de Operações, tendo como base a Lei Orgânica da PSP e Portarias complementares, e depois de apreciados, analisados e compilados os contributos dos diversos Comandos, elaborou o presente projecto de organização e competências das unidades territoriais do dispositivo operacional da P.S.P. , que se anexa.

Face ao exposto, poderão considerar-se os seguintes **princípios enformadores** da presente projecto:

- a) Estruturar, o mais possível, as subunidades policiais de forma coerente com a organização da Direcção Nacional da PSP. Neste sentido, foi adoptada uma filosofia macro, principalmente para os serviços da área operacional e de apoio. Para alguns Comandos poderá parecer uma estrutura demasiado detalhada, devido à complexidade/dimensão do Comando e respectivo efectivo. No entanto, tendo em consideração o volume de trabalho de cada Comando, ficará à responsabilidade dos Comandantes dos Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais, a afectação de recursos humanos e materiais (instalações físicas) a cada serviço;
- b) Implementar uma filosofia de flexibilidade e de acumulação de funções, sempre que necessário;
- c) Definir os serviços contemplados na área operacional e na área de apoio, em todos os níveis das Unidades Territoriais (à excepção das Esquadras);
- d) Estabelecer, de forma expressa, a existência de “canais técnicos”, complementares dos canais hierárquicos, ligando os diferentes níveis no dispositivo orientados para a mesma área de competências (ex. investigação criminal, armas e explosivos, segurança privada, policiamento de proximidade, etc.);
- e) Adoptar nomenclaturas diferenciadas para as referidas estruturas:

Estrutura de Serviços:

Áreas – Núcleos – Secções – Subsecções

Estrutura Operacional:

Subunidades – Divisões Policiais – Esquadras – Brigadas – Equipas

- f) Definir uma tipologia de subunidades (Divisões/Esquadras), própria e adequada à realidade, que reflecta as características próprias:

De competência territorial:

Destacadas

Subunidades de competência territorial, destinadas ao cumprimento da missão genérica atribuída à P.S.P. na respectiva área de jurisdição, **localizadas em Concelhos distintos do Concelho onde está sediado o escalão hierárquico imediatamente superior**. Estas subunidades compreendem uma área operacional, uma área administrativa e subunidades.

Integradas

Subunidades de competência territorial, destinadas ao cumprimento da missão genérica atribuída à P.S.P. na respectiva área de jurisdição, **sedeadas no mesmo edifício da sede de escalão hierárquico imediatamente superior ou no mesmo Concelho em que está sediado o escalão hierárquico imediatamente superior, mas em edifício distinto**. Estas subunidades compreendem uma área operacional, uma área administrativa e subunidades.

De competência específica

Subunidades que têm como principal missão o **desempenho de funções específicas, em áreas de competência policial consideradas sensíveis e que requerem um elevado grau de especialização**. A função deste tipo de subunidades é complementar as funções desempenhadas pelas subunidades territoriais.

Tendo em consideração o Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de Outubro, referente ao Estatuto de Pessoal Policial da PSP, e a entrada sua entrada em vigor a 1 de Janeiro de 2010, determino que até à referida data deverão os Comandos Territoriais adaptarem a sua estrutura ao constante no presente despacho.

Lisboa e Direcção Nacional da PSP, 15 de Dezembro de 2009

O DIRECTOR NACIONAL

Francisco Maria Correia de Oliveira Pereira

Superintendente-Chefe

ANEXO 1 – COMANDOS REGIONAIS

ANEXO 2 – COMANDOS METROPOLITANOS

ANEXO 3 – COMANDOS DISTRITAIS

ANEXO 4 – DIVISÕES POLICIAIS DE COMPETÊNCIA TERRITORIAL (D.P.C.T.)

ANEXO 4.1 – DIVISÃO POLICIAL DESTACADA

ANEXO 4.2 – DIVISÃO POLICIAL INTEGRADA

ANEXO 5 – DIVISÕES POLICIAIS DE COMPETÊNCIA ESPECÍFICA (D.P.C.E)

ANEXO 5.1 – DIVISÃO DE TRÂNSITO

ANEXO 5.2 – DIVISÃO DE SEGURANÇA AEROPORTUÁRIA

ANEXO 5.3 – DIVISÃO DE SEGURANÇA A TRANSPORTES PÚBLICOS

ANEXO 5.4 – DIVISÃO DE SEGURANÇA A INSTALAÇÕES

ANEXO 5.5 – DIVISÃO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

ANEXO 6 – ESQUADRAS DE COMPETÊNCIA TERRITORIAL (E.C.T.)

ANEXO 6.1 – ESQUADRAS DESTACADAS

ANEXO 6.2 – ESQUADRAS INTEGRADAS

ANEXO 7 – ESQUADRAS DE COMPETÊNCIA ESPECÍFICA (E.C.E.)

ANEXO 7.1 – ESQUADRAS DE INTERVENÇÃO E FISCALIZAÇÃO POLICIAL (EIFP)

ANEXO 7.2 – ESQUADRAS DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL (EIC)

ANEXO 7.3 – ESQUADRAS DE TRÂNSITO (E. Trânsito)

ANEXO 7.4 – ESQUADRA DE INTERVENÇÃO E FISCALIZAÇÃO DE TRÂNSITO (EIFT)

ANEXO 7.5 – ESQUADRA DE FISCALIZAÇÃO TÉCNICA (EFT)

ANEXO 7.6 – ESQUADRAS DE SINISTRALIDADE RODOVIÁRIA (ESR)

ANEXO 7.7 – ESQUADRA DE MOTOCICLISTAS (EMOTO)

ANEXO 7.8 – ESQUADRAS DE SEGURANÇA AEROPORTUÁRIA (ESA)

ANEXO 7.9 – ESQUADRAS DE INTERVENÇÃO E FISCALIZAÇÃO POLICIAL –
SEG. AEROPORTUÁRIA

ANEXO 7.10 – ESQUADRAS DE SEGURANÇA A INSTALAÇÕES (ESI)

ANEXO 7.11 – ESQUADRAS DE SEGURANÇA A TRANSPORTES PÚBLICOS
(ESTP)

ANEXO 7.12 – ESQUADRAS DE TURISMO (E. Turismo)