

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Miguel de Jesus Monteiro Marques Valverde

Comissário M/151448

**Logística do nível Tático ao Operacional -
Do problema à sua resolução**

Estudo Exploratório COMETLIS e CD Setúbal

Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Almada, 18 de Fevereiro de 2023



Resumo

À Polícia de Segurança Pública para o cumprimento da sua missão, importa ter uma boa gestão dos meios humanos e materiais disponíveis, procurando eficácia e eficiência. As intervenções policiais de nível tático e operacional recorrem em permanência à capacidade logística desta polícia, exigindo dela, uma resposta adequada. Neste contexto, emerge a problemática deste estudo, face à qual se realizou uma investigação qualitativa de carácter exploratório para se perceberem mediante entrevista a gestores da PSP nesta área, quais as atuais dificuldades e limitações existentes nos serviços de logística no nível tático e operacional. Para o propósito empírico foi delimitada a amostra ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e ao Comando Distrital de Setúbal (CD Setúbal), obtendo-se a perspectiva do decisor logístico. Estes Comandos não refletem a totalidade da realidade nacional, contudo servem a Área Metropolitana de Lisboa que comporta uma atividade policial intensa com necessidades logísticas também intensas. Os resultados do estudo demonstram que para os serviços de logística de base urge a afetação de pessoal com formação e motivado, a implementação de ferramentas informáticas colaborativas e integradas, o recurso moderado e melhor supervisionado a Outsourcing ainda melhor capacitação da PSP no domínio da autossuficiência.

Palavras-chave: Autossuficiência; Contratação Externa; Gestão Logística; Logística.

Abstract

The Public Security Police in order to fulfill their mission, it is important to have a good management of the human resources and materials available, seeking effectiveness and efficiency. The police interventions of tactical and operational level use in a permanent way the logistical capacity of this police, requiring an adequate response from it. In this context, the problem of this study emerges, against which a qualitative exploratory investigation was carried out to perceive itself through interviews with PSP managers in this area, what are the current difficulties and limitations existing in logistics services at the tactical and operational level. For the empirical purpose, the sample was delimited to the Lisbon Metropolitan Command (COMETLIS) and the District Command of Setúbal (CD Setúbal), obtaining the perspective of the logistic decision-makers. These Commands do not reflect the entire national reality, but serve the Lisbon Metropolitan Area, which involves an intense police activity with also intense logistical needs. The results of the study show that for basic logistics services the allocation of qualified and motivated personnel is urgent, the implementation of collaborative and integrated IT tools is needed, the moderate and better supervised resource to outsourcing is important and a better training of PSP in the field of self-sufficiency is required.

Keywords: External Contracting; Logistics; Logistics Management; Self-sufficiency.

Introdução

Para o cumprimento da sua missão, a Polícia de Segurança Pública (PSP) necessita de recursos humanos aptos, auxiliados por recursos materiais independentemente do tempo, modo ou lugar onde sejam precisos. Importa uma boa aptidão logística proporcionando um poder de resposta adequado. Conforme descreve Christopher (2011) a logística será um processo de gestão por aquisição, movimentação e armazenamento dos seus recursos, de forma estratégica. Em adição, Carvalho e Encantado (2006, p. 8) garantem que a “logística caminha hoje a passo com o pensamento estratégico. Evoluem simultaneamente”.

Assim, são chamados a intervir os três níveis hierárquicos e de decisão existentes da PSP, conforme os encontramos definidos na Norma de Execução Permanente (NEP) AUOOS/DO/01/26 de 21 de outubro de 2016, que regula os níveis de comando e controlo na PSP, desde o nível tático (Esquadras e Divisões) que carece de ser alimentado diariamente com os meios necessários para o desenrolar da missão policial, passando pelo nível operacional (Comandos Territoriais) onde é feita a monitorização e gestão dos recursos pelas várias subunidades territoriais e, por último o nível estratégico, assente na Direção Nacional da PSP (DNPSP), onde cabe o planeamento de longo prazo, aprovisionamento, gestão e prevenção de necessidades logísticas do dispositivo nacional. Ainda Christopher (2011), conclui que uma adequada gestão dos recursos pode aumentar, significativamente, a eficácia e eficiência, contribuindo para a capacitação institucional e redução de custos. Neste prisma, verifica-se que a gestão logística de uma organização é e será sempre um fator crítico que influencia toda a sua dinâmica e um tema sempre pertinente de estudar e de avaliar, continuamente, procurando a constante melhoria.

O objeto de estudo deste artigo, que se reveste como estudo empírico, de carácter exploratório, centra-se na gestão logística de base da PSP, a qual é orientada para responder às necessidades diárias da missão policial, correspondendo às exigências dos níveis tático e operacional, pelo que decorrem os seguintes objetivos gerais:

- i. Percecionar conceitos inerentes à função genérica de gestão logística;
- ii. Percecionar a organização e dificuldades existentes na logística de base da PSP.

Para a concretização do trabalho, o mesmo está organizado em quatro capítulos:

- i. Gestão logística - contributos conceituais (estado da arte)
- ii. Método e implementação da investigação
- iii. Resultados da investigação
- iv. Discussão-conclusão

Gestão logística – contributos concetuais (estado da arte)

A estruturação dos serviços de logística na PSP

Considerando apenas o dispositivo territorial, no plano operacional e tático, de acordo com a Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, que aprova a Lei Orgânica da PSP (LOPSP), são Unidades de Polícia os Comandos Metropolitanos e Distritais e são Subunidades, a Divisão Policial e a Esquadra sendo, esta última, subunidade operacional. Conforme, a Portaria 434/2008 de 18 junho, os Comandos integram serviços organizados por áreas funcionais, assim como, as Divisões policiais. Em apoio às definições legais anteriores, o normativo exarado pelo Despacho 20/GDN/2009 de 15 dezembro determina que está integrado na área de apoio dos Comandos o núcleo de logística e, por sua vez, na área administrativa das Divisões, a secção de logística. Olhando mais a fundo, verificando o anexo 2 e anexo 3 do referido despacho, o núcleo de logística contempla quatro secções sobre as quais a sua designação permite facilmente inferir o conteúdo funcional associado:

- i. Secção de Material Auto (SMA)
- ii. Secção de Armamento e Material Técnico-Policial (SAMTP)
- iii. Secção de Infraestruturas (SIE)
- iv. Secção de Fardamento e Equipamento (SFE)

No plano estratégico, integrado na Unidade Orgânica de Logística e Finanças (UOLF) da DNPS, ao abrigo da Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio está adstrito o Departamento de Logística (DL) ao qual cabe a ação estratégica de apoio à capacidade operacional desta Polícia, ao deter a competência de planear as necessidades e promover a aquisição e distribuição de materiais e equipamentos essenciais à atividade da PSP. Em concordância, a Portaria n.º 416/2008, de 11 de junho, o Despacho n.º 19935/2008, de 17 de julho, o Despacho 11714/2010, de 23 de junho e o Despacho n.º 5827/2012, de 3 de maio, promovem as unidades flexíveis da DNPS e sua estrutura, cabendo no DL os assuntos integrados nas respetivas divisões:

- i. Divisão de Obras e Infraestruturas (DOI)
- ii. Divisão de Equipamentos (DE);
- iii. Divisão de Fardamento (DFAM);
- iv. Divisão de Material Auto (DMA);
- v. Divisão de Aquisições e Contratos (DAC).

Deste modo, ocorre uma cadeia hierárquica a que obedece a tramitação dos processos logísticos desde a base/nível tático (Esquadra/Divisão) passando pelo nível intermédio/operacional (Comando) até, em alguns casos, ao seu topo/nível estratégico (DL)

da DNPS). Por conseguinte, toda a exigência logística proveniente do nível tático reflete as reais necessidades do serviço que, desta forma, deve ser suportado por uma correta e atempada gestão de recursos humanos e materiais, avaliado e suportado, em permanência pelo nível operacional e, em último plano, pelo nível estratégico. Ao invés do fluxo de necessidades se basear na urgência dos processos, deve contemplar a antecipação e o planeamento.

A gestão das organizações na perspetiva logística

A gestão das organizações pode ser observada em torno da tríade: Organização – Gestor – Recursos Humanos. Neste domínio, a gestão logística é também condicionada pelas mesmas três variáveis, na medida em que, o sucesso das operações logísticas assenta na gestão de operações, apreendida como sendo “a gestão do processo de conversão que transforma *inputs* (recursos) (...) em *outputs* (resultados) sob a forma de produtos acabados e serviços” conforme afirmam Davis, Aquilano e Chase (2003) citado por Instituto para a Qualidade na Formação, I.P (2006a, p. 23).

De modo, a conceptualizar o termo “logística”, há uma referência que é bastante mencionada por vários autores e que remete para a definição preconizada pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) e que indica que a logística é a “parte da cadeia de abastecimento que, de forma efetiva e eficiente, planeia, implementa e controla o fluxo de armazenagem de bens, produtos e serviços, e a respetiva informação, desde o ponto de origem ao de consumo (...)” citado por Instituto para a Qualidade na Formação, I.P (IQF) (2006a, p. 23).

Congregando os dois conceitos anteriormente verificados (gestão de operações e logística) é possível enunciar que a gestão logística será “uma função de integração que coordena e otimiza todas as atividades de logística e integra as atividades de logística com as restantes funções, nomeadamente marketing, produção, finanças e tecnologias de informação” de acordo com CSCMP (s.d) citado por Soares (2021, p. 4). Em face ao enquadramento primário sobre o que se entende sobre “gestão logística”, urge abordar os três conceitos da tríade inicialmente elencados procurando perceber quais as suas dimensões e interligações. Uma das definições escolhida refere, segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014, p. 22), que uma organização contempla “contextos onde a ação individual tem lugar; um conjunto de regras para a ação; são comunidades históricas cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo”. Igualmente, se define, por via

de Teixeira (2013, p. 35) que “as organizações são unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objetivos específicos”.

Assim, de acordo com as definições presentes, ocorre a clara noção de que a ação humana (individual) é crítica numa organização. É neste patamar que entra a decisiva ação de gestão. Como indica Teixeira (2013) é de considerar que o ato de gestão pressupõe o alcançar de resultados mediante a organização funcional de uma equipa, ou seja, atingir um objetivo comum. Assim, o gestor será o “membro da organização que integra e coordena o trabalho de outros membros e que desempenha, com maior ou menor grau de autonomia, um conjunto de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo.” Conforme aferido por Santos A. J (2008, p. 34).

Importa, pois, perceber que, hodiernamente, tal como a liderança deve ser transformacional, incluindo os liderados no processo, a gestão também deve entender que os recursos humanos já não são um mero recurso passivo, mas sim, um recurso ativo da gestão, sendo atualmente visto como um investimento, considerado pelo IQF (2006b). Isto é, são aliados na ação dos gestores, cujo desempenho se pode avaliar, mediante dois conceitos parecidos mas distintos: Eficácia, cuja escala avalia o desvio entre o planeado e o realizado e Eficiência, cuja escala avalia a quantidade de *inputs* precisos para obter o resultado, conforme Teixeira (2013).

Ainda, na conceção de Santos (2008) os gestores assumem tipicamente quatro tipos de comportamentos decisórios: Empreendedor, estando sempre atento às oportunidades de mudança, melhoria e inovação; Gestor de conflitos, assumindo decisivamente o comando das operações, combatendo pressões internas ou externas, corrigindo os desvios e procurando o restabelecimento; Afetador de recursos, pois gere os recursos disponíveis a todo o momento procurando a eficácia e eficiência; Negociador, na medida em que representa a organização perante entidades externas, defendendo o interesses da mesma.

Ainda no que concerne à gestão, não obstante, da especificidade das matérias apresentadas, um dos fatores de relevo como apurado é a vertente humana que a compõe. Apesar da rápida e crescente expansão da automação, a iniciação, monitorização e fecho dos processos, em muitos casos, ainda não se realiza de forma autónoma, pelo que, um adequado recrutamento se afigura vital às instituições. Torres (2019, p. 43) determina que a “componente humana ainda é (...) a pedra angular do relacionamento entre a Administração Pública e os cidadãos” o que traduz a importância do investimento nos recursos humanos. Tal investimento pode ocorrer no ponto de vista quantitativo ou

qualitativo, neste último direcionando para a formação dos ativos, visando a dotação de competências.

É neste sentido que se segue para a última temática deste subcapítulo que versa sobre a formação/aquisição de competências pelas pessoas que trabalham numa organização. A tradicional gestão tática de capital humano deu lugar à sua gestão estratégica, onde o chavão do “projeto comum” é fator agregador e motivador para todos. Assim, na visão do IQF (2006b, p. 37) esta “introdução da noção de projeto leva a uma redefinição dos postos e à organização do trabalho (...) exige que a seleção das pessoas que colocarão em prática esse projeto, a formação dessas pessoas (...) e a avaliação do desempenho sejam inteiramente repensados”. Neste sentido, é a base que vai implementar a estratégia definida, por isso, tem de ter capacidade adaptativa e dotada de competências de execução. Por efeito, Rebelo e Almeida (2004, p. 101) consideram que em ambiente de constante adaptabilidade e flexibilidade nas respostas à mudança e à competitividade, “a extensão das qualificações e das competências dos indivíduos numa dada organização permite uma resposta mais adequada, rápida e eficiente a diverso tipo de solicitações de mercado”.

As tecnologias de gestão

As organizações enquanto sistemas abertos devem estar sempre em mudança, procurando estabilidade mas não deixando de se adaptar ao meio envolvente, pois dessa capacidade depende o atingir dos seus objetivos, de acordo com Santos (2008, p. 23).

Em face à componente tecnológica em crescimento, ainda existe, segundo Torres (2019, p. 48) um “elevado peso do fator mão-de-obra na atividade policial, seja ela no campo operacional ou de suporte”. Não obstante à preponderância do fator humano nos serviços logísticos, a utilização de ferramentas de apoio à execução da tarefa e tomada de decisão são cada vez mais basilares na busca pela eficácia e eficiência.

Neste contexto, Santos (2008, p. 27) observa a logística como um “processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controlo”. Por seu lado, Carvalho e Encantado (2006) assumem que a logística opera como um conjunto de sistemas que integra várias atividades, pelo que, a logística “é mais do que uma simples gestão de materiais e abastecimento” (2006, p. 10). Como refere, também, Teixeira (2013, p. 160) “a tecnologia impõe um certo modo de divisão do trabalho e um certo modo de coordenação das diversas unidades onde se realizam as diferentes tarefas”

Não é displicente lembrar que as novas teorias de gestão focam as diversas variáveis intrínsecas ao assunto (processos, tarefas, estrutura, tecnologia, etc.) e voltam-se também para o estudo das suas inter-relações procurando uma visão global na avaliação do desempenho da organização, na forma como estrutura os processos, traduzindo-se inevitavelmente na avaliação da qualidade existente, o que traduz a visão de Santos (2008, pp. 44-45). A implementação de tecnologias de apoio à gestão é uma preciosa ajuda na gestão atual de uma organização e introduz no domínio administrativo uma dupla alteração, por um lado, à inerente redução de trabalhadores num serviço, por outro lado, conduz tendencialmente a uma alteração de conteúdo funcional dos que ficam, dado que passam a ter de produzir e gerir em consonância com as ferramentas informáticas implementadas, traduzindo-se assim numa maior necessidade de polivalência e aprendizagem, segundo aferido por IQF (2006c, p. 46). Neste sentido, o desenvolvimento organizacional deve ser sustentado, com a aprendizagem e a inovação a comandarem a visão do que se pretende. A evolução só se consegue quando acontece a rutura com o presente. Por meio de Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014, p. 705) o processo de aprendizagem organizacional assume duas fases, a aprendizagem e a desaprendizagem, nas seguintes formas:

- i. Aquisição de informação
- ii. Assimilação e difusão interna da informação
- iii. Inovação e rotinização de processos
- iv. Rutura com o passado
- v. Reequilíbrio

É pois o ponto de rutura com o passado que permite a mudança, removendo comportamentos inadequados, permitindo um abanão na inércia organizacional atingida, seguindo-se a necessária substituição por aprendizagem e ajustamento organizacional, acrescentam os mesmos autores (2014, pp. 710-714).

Em concordância com o referido e conforme diz Torres (2019, p. 57) “ numa era em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ocupam um lugar central na vida das instituições, empresas e das pessoas, parece-nos que não será difícil (...) aligeirar o procedimento administrativo associado a essas tarefas ditas saturantes”.

Por conseguinte, surge a natural pergunta: e na PSP o que é passível de encontrar no âmbito de implementação das TIC? Na verdade, na PSP, o Departamento de Sistemas e Informação e Comunicações (DSIC) é o principal interlocutor nesta área, sendo que, a PSP recorre a vários instrumentos de gestão para apoio à tomada de decisão e de execução. De

modo amplo, decorre do Despacho n.º 12/GDN/04 a referência à Intranet da PSP enquanto Rede Nacional de Dados da PSP que disponibiliza acessos às aplicações informáticas da PSP, por utilizadores credenciados na Rede Nacional de Segurança Interna (RNSI), entre os quais o SEI (Sistema Estratégico de Informação). Conforme é decorrente da atividade policial de nível Tático e Operacional, a assimilação e compilação de dados e pedidos provenientes das ações policiais assumem hoje relevância estatística e em resultado, o direcionamento de meios é fundamentado através dos registos informáticos e dos relatórios produzidos pelos diversos níveis hierárquicos.

Retrocedendo dez anos, a 2013, (não será importante explorar mais para trás) é possível encontrar dois documentos relativo às TIC na PSP para o triénio 2013-2016, onde se afigura qual a estratégia a seguir e a visão global de operacionalização dessa mesma estratégia. Nos mesmos, afiguravam quatro vetores (informação, inovação, qualidade e sustentabilidade) e uma estratégia que assentava em três grandes eixos:

- i. Gestão do conhecimento - implementação de ferramentas e processos para criação, exploração e partilha do conhecimento;
- ii. Exploração das TIC - como suporte à capacitação operacional da PSP, melhoria das condições dos seus elementos e aumento da qualidade do serviço prestado;
- iii. Investimento em TIC - adoção de soluções tecnológicas permitindo poupança a curto, médio e longo prazo ao nível da utilização de recursos.

Ainda, na análise a estes dois documentos e de harmonia com Torres (2019, p. 48) assumiu-se uma nova estratégia de segurança, um modelo de policiamento que se pretendia assente na tecnologia, com a utilização de recursos direcionados e não aleatórios, os estritamente precisos e não em excesso ou défice, um novo conceito “*just in time*”.

Consultando documentos mais recentes, na Diretiva da Unidade Orgânica de Logística e Finanças (UOLF) em (2019, p. 4) verifica-se que é objetivo “intensificar a utilização das TIC em todas as vertentes da UOLF que congregue todos os processos produtivos associados à área logística (...) visando reforçar a otimização e racionalização da componente logística, nomeadamente a sua vertente do planeamento gestão de stocks e gestão de frota.”

Alinhada com a estratégia da PSP definida por S.Ex^a o Diretor Nacional e datada de 26 fevereiro 2020 para o triénio de 2020-2022 afigura-se a Diretiva da UOLF para (2021, p. 3) na qual consta como título do eixo 3 a operacionalizar: “tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística”, no entanto, nada refere quanto a medidas concretas para melhoria dos serviços que suportam a logística. Todavia, importa salientar, que na

referida diretiva (2021, p. 4) (ao contrário da diretiva de 2019) é referenciado que o DL da DNPS “impõe que a instituição comporte um apoio logístico e administrativo robusto, dinâmico, eficaz e eficiente”, pelo que aqui é de considerar que o domínio administrativo nos serviços de logística é finalmente contemplado, com vista à promoção da eficácia e eficiência.

O Outsourcing – contratação externa

No desenvolvimento da sua atividade a PSP também tem de recorrer a fornecedores, sejam de bens ou de serviços. O ideal seria suprir as necessidades da organização recorrendo apenas aos recursos materiais e capital humano que possui dotando este último de competências para tal, no entanto, frequentemente quando a organização precisa de obter resultados fora do âmbito da sua missão principal, precisa de ir buscar competências que estão fora da organização, recorrendo ao *Outsourcing* para tal, segundo IQF (2006b, p. 25). Acrescenta, Torres (2015, p. 82) que “o gestor deve primeiramente socorrer-se das contramedidas de menor custo, situadas ao nível da organização procedimental e dos protocolos de atuação (...) só depois deve subir o nível de onerosidade, avançando para aquisições de equipamentos (...) e em último grau, na contratação (...) do ativo mais oneroso o fator humano”, considerando aqui o fator humano como o recurso ao trabalho de prestadores de serviços.

Inclusive, mesmo que a organização recorra com relevância às TIC, “a distribuição das operações pode ser feita quer no seio da própria empresa, deslocando o serviço (...) para outros em que os custos são mais baixos, ou transferindo certas funções e atividades para o seu exterior (*outsourcing*) para empresas especializadas”, conforme IQF (2006c, p. 51). Em conformidade, Torres (2019, p. 53) explora o reforço da externalização dos processos e atividades (*outsourcing*) referindo que “a detenção de algumas infraestruturas tipicamente de reserva estratégica” como forma de capacitação para enfrentar cenários mais remotos e a “externalização de serviços à base de mão-de-obra intensiva” é representada como uma opção menos onerosa a considerar.

Efetivamente, a PSP recorre a algum *outsourcing*, sendo a mais onerosa financeira e burocraticamente a área da reparação e manutenção de viaturas, uma vez que, a PSP apenas dispõe de autonomia administrativa (não beneficiando de autonomia financeira como acontece com os serviços sociais da PSP), logo, tal contratação externa carece de prévia autorização do poder político dados os montantes envolvidos nos procedimentos contratuais a desenvolver. Para o triénio 2023-2025 conforme consta na Resolução do

Conselho de Ministros n.º 103/2022 de 31 outubro a PSP foi autorizada a realizar a despesa inerente à aquisição de serviços de manutenção e a reparação dos veículos multimarca da frota da PSP, até ao montante máximo de € 8 541 450 euros.

Não se pretende explorar esta subtemática da questão da manutenção de viaturas, mas é a partir desta observação que é perceptível que o controlo é extremamente importante, seja o controlo financeiro, seja o controlo da boa execução do contrato em si, pela figura do “gestor de contrato”, o qual é regulado no Art.º 290-A do Código de Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei 18/2008 de 29 janeiro. Neste diploma está disposto que “o contraente público deve designar um ou mais gestores do contrato, com a função de acompanhar permanentemente a execução deste.” No que respeita ao controlo financeiro, no seio da PSP conforme dispõe ainda a Diretiva da UOLF (2021) cabe tal missão às Unidades (Comandos) e ao Departamento de Gestão Financeira (DGF), bem como, ao Departamento de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro (GPC), ambos da DNPSF.

A autossuficiência logística

Conforme referido, anteriormente neste artigo, a PSP é chamada a promover segurança. Como refere Clemente (2006, p. 60) “as forças de segurança são as responsáveis, em primeira linha, pela manutenção da ordem pública (...) a manutenção da ordem pública abarca todo o ato desrespeitador das normas reguladoras do contrato social”

Nas palavras de Dias (2012, p. 126) a sociedade moderna está a originar a transformação de um paradigma de polícia administrativa-burocrática para uma polícia administrativa-empresarial. Não obstante a visão anterior no ponto de vista empresarial, as forças de segurança têm uma obrigação de garantir resposta eficaz 24h/365d, pelo que a gestão logística da PSP deve também garantir a manutenção da resposta dos seus recursos humanos e materiais no mesmo espaço temporal. É neste sentido que a autossuficiência logística é crítica para organizações como a PSP.

Neste prisma, Torres (2019, p. 55) assume a “crescente dependência” e a “perda de controlo (...) da informação mais sensível” como forma de abertura de domínios internos a agentes externos. O *outsourcing* deve, assim, ser comedido e não fazer depender a PSP de entidades civis. Segundo Carvalho e Encantado (2006) na génese militar, o conceito de logística e sua atividade estiveram relacionados com a movimentação e coordenação das forças e seu armamento, em tempo e espaço previamente estabelecidos, pelo que o seu poderio era determinado pela sua capacidade logística.

Neste âmbito, importa não esquecer que “a partir de 1944 caminhou-se para uma fase de consolidação da militarização da PSP” adianta Cosme (Cosme, 2006, p. 143) e em 1984 com a criação da então escola superior de polícia, a PSP iniciou a rutura com o Comando de Polícia exercido por militares oriundos do Exército. Já, Torres (2019) apresenta o conceito de autossuficiência operacional como a projeção de uma unidade para um ambiente hostil/disfuncional onde há dificuldade de aprovisionamento de recursos (bens ou serviços), o que exige organização para mitigar necessidades, em situações extremas. Porém, também Torres (2019, p. 52) dita que as “organizações policiais modernas dispensam essa filosofia orgânico-funcional de autossuficiência” o que expõe a PSP a possíveis ruturas de ativos logísticos indispensáveis à atividade policial. Nesta lógica, Santos (2008, p. 114) assume vital a autossuficiência quando os “objetivos a atingir pressupõem a disponibilidade de recursos escassos”.

A definição do problema de investigação

Ao longo dos subcapítulos anteriores, ficaram evidentes conceitos e perceções basilares no âmbito da gestão logística. Foi efetuado um enquadramento geral da atual estruturação dos serviços de logística na PSP, ficando claramente definido que o objeto de estudo deste artigo se centra entre dois serviços, o núcleo de logística (nível operacional) e a secção de logística (nível tático).

De seguida, constatou-se que a gestão logística de uma organização configura atos de gestão que compete ao gestor desenvolver em conjunto e sempre influenciado face aos recursos humanos disponíveis e suas competências adquiridas.

Consustanciámos também que as TIC são fulcrais para um desempenho mais eficaz e mais eficiente da gestão, tendo impacto na adaptação das competências que os ativos humanos devem possuir. A decisão, o controlo, a mudança devem cada vez mais ser apoiadas em tecnologia (informática).

Analisámos por último que o *outsourcing* aparece no âmbito do novo paradigma da policia-empresa, no entanto, por outro lado, o recurso a desempenho externo de serviços de apoio à atividade policial pode condicionar a capacidade logística e, por conseguinte, a resposta prolongada e eficaz no tempo em caso de necessidade, a autossuficiência.

Decorrente das conceções anteriormente verificadas, surge o nosso problema de investigação: Como está estruturada a resposta logística de 1.º nível – do tático ao operacional, quais as dificuldades e limitações existentes e quais as propostas de melhoria a considerar ?

Método

Enquadramento metodológico

A nossa investigação de carácter exploratório centra-se na intenção de perceber qual a estruturação, dificuldades e limitações existentes na organização logística de base da PSP, entre os níveis tático e operacional. Para chegar ao objetivo proposto e sua delimitação, considerámos estudar o Comando Metropolitano de Lisboa e o Comando Distrital de Setúbal por serem dois Comandos de Polícia que servem a área metropolitana de Lisboa que por sua vez é detentora da maior densidade populacional por Km² em Portugal (<https://www.pordata.pt>). De salientar que neste estudo não nos interessa focar os fluxos logísticos de bens ou serviços, mas sim a estrutura organizacional implementada dos serviços logísticos de base na PSP.

Participantes

Foi solicitada a colaboração de personalidades gestoras nos serviços logísticos da PSP em estudo. São eles, os gestores, as testemunhas privilegiadas, que nos podem dar contributos diretos e factuais, dado o poder de decisão e gestão que possuem nesses serviços, como referem Quivy e Campenhoudt (2005). Os mesmos possuem idades entre os 43 e os 55 anos e um tempo de serviço efetivo na PSP entre os 20 e os 35 anos sendo que todos possuem o grau de licenciado.

Corpus

Como refere Quivy e Campenhoudt (2005, p. 34) as entrevistas exploratórias servem para “completar pistas de trabalho sugeridas pelas leituras”. Assim, foi organizado um *Corpus* de investigação assente em quatro entrevistas a gestores logísticos.

Instrumentos de recolha e análise de dados

O instrumento escolhido para a recolha de dados foi a entrevista semi-diretiva e semi-estruturada, pois resulta da capacidade desta técnica proporcionar ao investigador, a experiência e a visão dos entrevistados, assente em abordagens individuais, segundo Fontana & Frey (1994), Daniel W. Turner (2010), Edwards & Holland (2013), Stuckey (2013). Deste modo é valorizada a recolha qualitativa dos dados em detrimento da quantidade dos dados. Para tratar cientificamente os dados recolhidos, foi seguido o método de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), Bell (1993) e Quivy & Campenhoudt (2005) obedece à comparação das diferentes respostas obtidas às mesmas perguntas, para recolha de informação, uma vez que se pretende extrair a perceção de todos

os participantes sobre questões logísticas que mais interferem com a qualidade do serviço policial prestado.

Procedimento

Escolhido o instrumento de recolha de dados foram definidos quais os gestores que melhor contribuiriam para o estudo a realizar, tendo sido contactados para o efeito. Explicada a essência da investigação a desenvolver, todos aceitaram de imediato participar.

Para a realização das entrevistas propostas foi elaborado e preenchido um termo de consentimento informado por cada participante, codificando-se cada entrevista para garantir o anonimato e seguido o guião da entrevista contendo todas as questões orientadoras a formular, pretendendo-se respostas abertas. Foram codificadas as quatro entrevistas como EA, EB, EC e ED. (entrevistado A, B,C e D).

Em consonância com a revisão de literatura antes apurada, foram efetuadas perguntas dentro dos cinco temas que se consideraram relevantes abordar:

Tema 1 – Estruturação dos serviços de logística (SL)

Tema 2 – Recursos Humanos nos SL

Tema 3 – Ferramentas informáticas de gestão

Tema 4 – Contratação externa

Tema 5 – Autossuficiência logística

Posteriormente, recolhida a informação após análise *corpus*, foi feita a consequente grelha categorial de análise e os dados extraídos foram codificados em unidades de registo (u.r), agrupados por tema, categorias e subcategorias, conforme respostas obtidas, em cada questão aplicada (sinalizada por Q), que de seguida iremos verificar.

Resultados

Para mais fácil perceção dos resultados obtidos em cada tema, optámos por elaborar figuras, para que com o recurso a cores, mais facilmente nos ilustrem a informação recolhida nas quatro entrevistas em algumas das questões formuladas em que se verificou um maior número de informação recolhida e codificada.

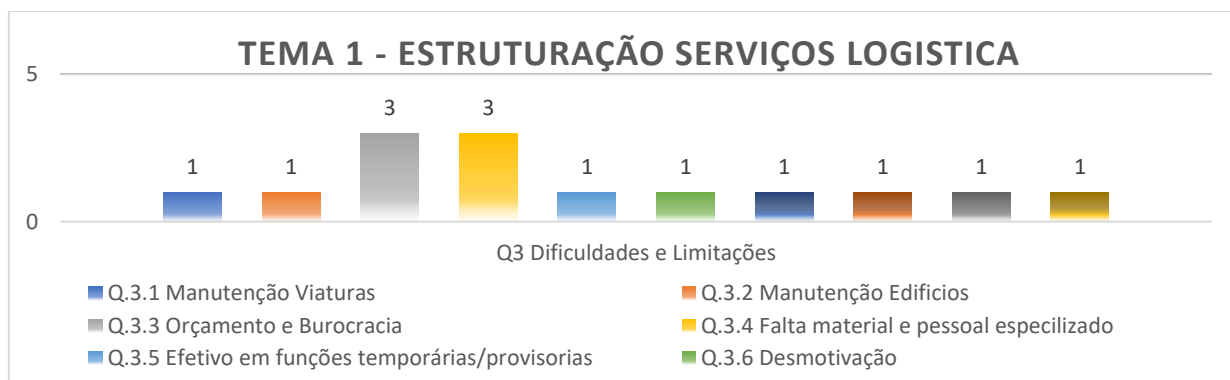
No primeiro tema, referente à questão sobre qual é a atual estruturação dos serviços de logística (Q1) foi mencionado com 3 u.r, que a organização dos SL cumpre o despacho 20/GDN/2009 e também em consonância com o Dec-Lei 53/2007 de 31 Agosto (1 u.r).

Quando questionados sobre qual a perceção que tinham quanto à atual eficácia dos SL (Q2) relevamos que com 3 u.r foi constatado que é baixa, (e.g. “está a funcionar com

base na urgência do problema a resolver” [EB]), havendo no entanto um entrevistado (1 u.r) que indica havendo eficácia média.

Já quanto à questão sobre quais as dificuldades e limitações que os entrevistados consideram existir (Q3) pela primeira vez obtivemos uma diversidade de contributos codificados (u.r) tal como se evidencia na figura seguinte (Figura I).

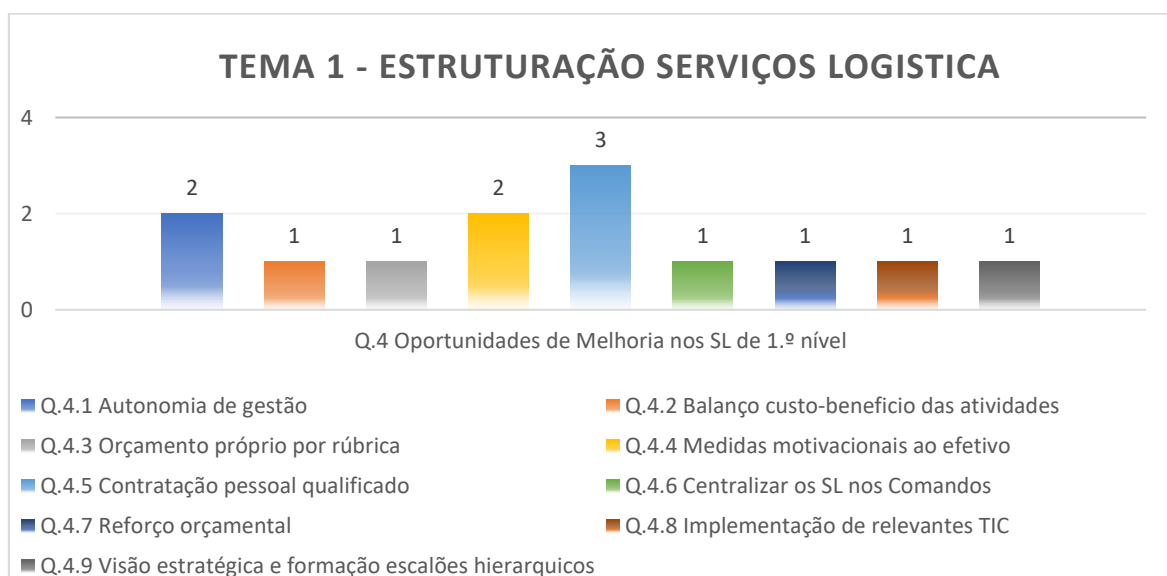
Figura I – Dificuldades e Limitações atuais nos SL



Com maior expressão, verifica-se que o orçamento e a burocracia associada à falta de material e pessoal especializado são os maiores entraves atuais, ambos com 3 u.r.

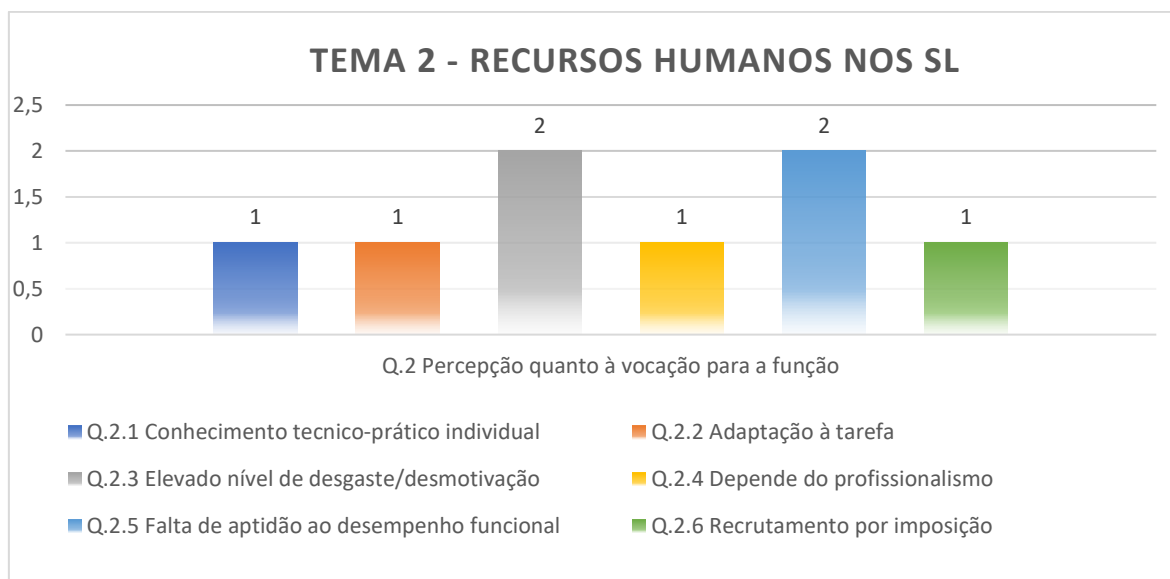
Para terminar este primeiro tema, quanto a oportunidades de melhoria da capacidade dos SL de primeiro nível (Q4) conforme demonstra a figura seguinte (Figura II), a principal ideia com 3 u.r centra-se na necessidade de contratação de pessoal qualificado na área de logística, além de que deve “haver uma visão estratégica e uma valorização da função logística” (ED).

Figura II – Oportunidades de melhoria nos SL de 1.º nível



Passando para o tema 2, procurou-se efetuar uma caracterização dos recursos humanos (RH) que desempenham funções nos SL, com base na percepção e experiência dos gestores entrevistados. Quanto à percepção sobre a colocação dos RH nos SL de 1.º nível, (Q.1) com 2 u.r cada, verifica-se que a colocação ocorre principalmente quando um Polícia não pode desempenhar serviço operacional ou quando são colocados por imposição nos SL. Passemos à questão seguinte (Q.2).

Figura III – Vocação dos RH nos SL para as funções de logística



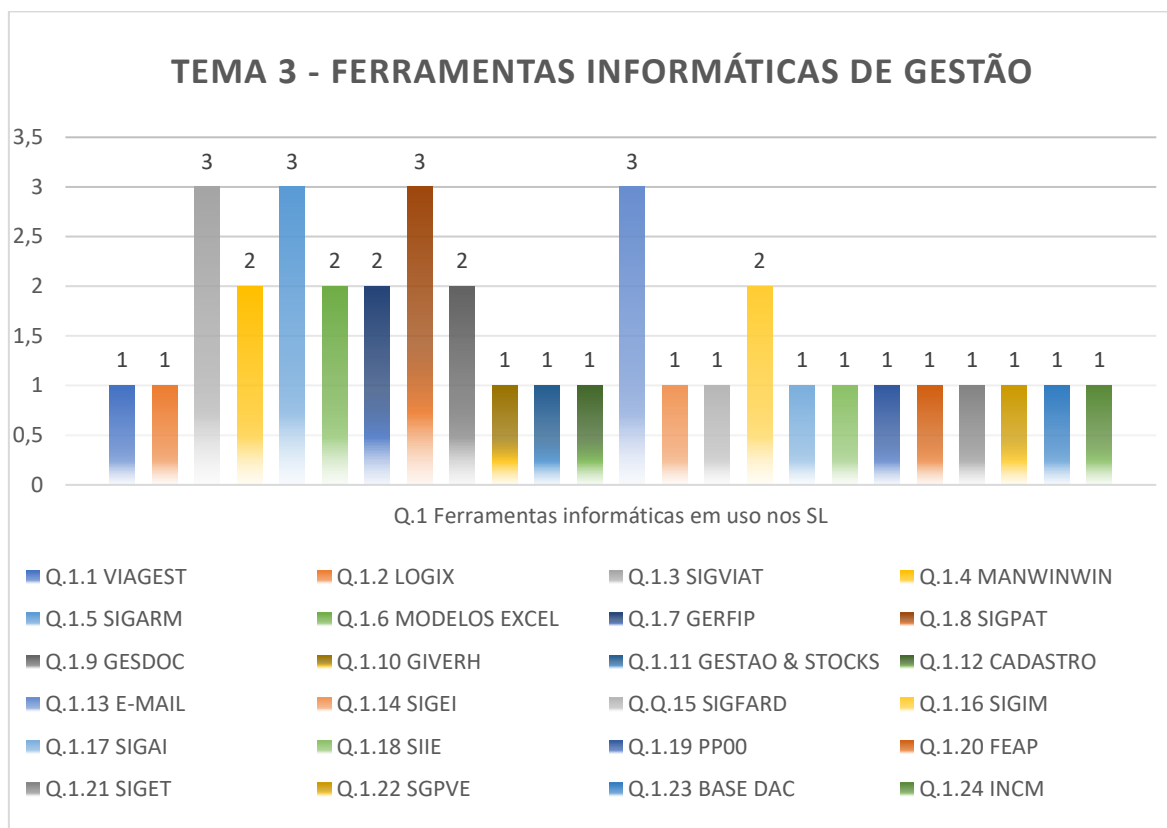
Quanto à vocação para desempenho de funções logísticas (Q2) (Figura III), é indicado com 2 u.r cada, que não há vocação porquanto existe um elevado nível de desgaste/desmotivação assim como uma clara falta de aptidão desempenho funcional.

Muito importante, como verificámos no estado da arte da temática, a formação do capital humano é relevante, e quanto a isso quando questionados sobre a formação existente do pessoal que trabalha nos SL (Q.3) inequivocamente com 3 u.r é evidenciado o efetivo que desempenha funções nos SL não tem formação específica, sendo que o método de passagem de conhecimento é o usual (2 u.r) como refere (EC) “a formação é a passagem de conhecimento entre os colegas mais antigos o serviço e das chefias”.

Por último, ambas associadas, está a percepção de que a faixa etária prevalente nos SL se situa nos 45-50 anos (2 u.r) (referente à Q.4) e claro, inerente a tal as dificuldades físicas são uma realidade conforme 3 u.r nos indicam (referente à Q5). Como refere (EC) “até porque já temos muitos elementos que já se encontram a fazer contas para a pré-aposentação”.

De seguida, iniciamos o tema 3 referente às TIC no qual se percebe que há inúmeras ferramentas informáticas de gestão em uso (Q1) consoante a área de logística a trabalhar, acabando por ser um entrave à boa atividade diária, conforme podemos verificar na figura seguinte (Figura IV).

Figura IV – Ferramentas informáticas em uso nos SL



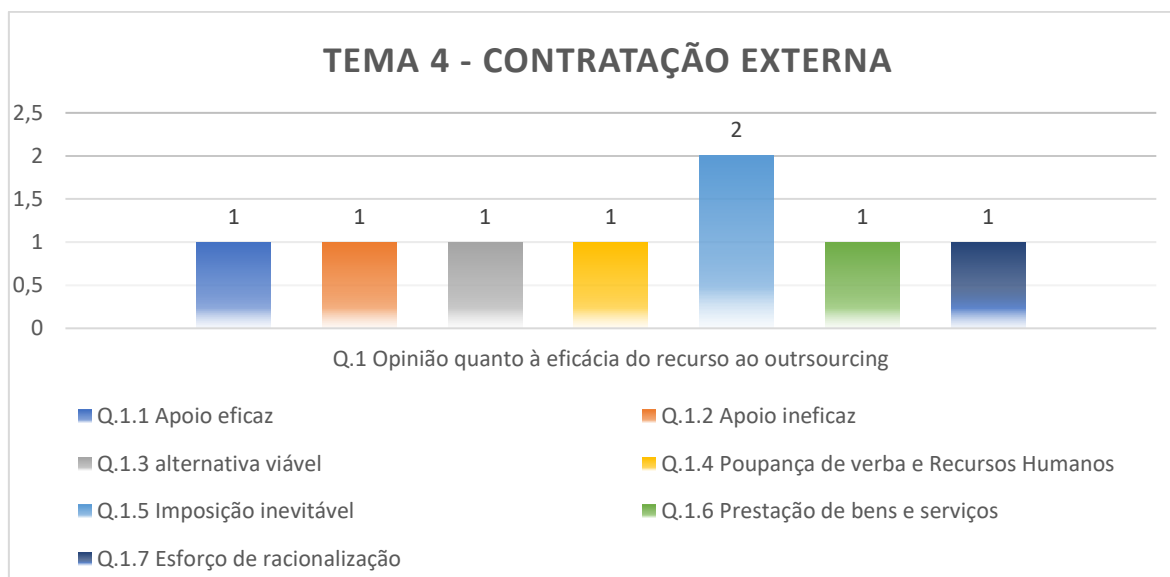
Com 3 u.r cada, encontramos o E-Mail, o SIGVIAT (gestão viaturas), o SIGPAT (gestão património) e o SIGARM (gestão armamento) como meios informáticos mais referenciados no uso diário. Para finalizar este tema, quanto à oportunidade de melhoria neste âmbito das TIC, (Q.2) unanimemente com 4 u.r foi referenciado que é urgente a simplificação informática com a criação de uma plataforma única e intuitiva para melhoria da gestão logística, dado que “a DN não permite a utilização de bases de dados locais (...) são normalmente utilizadas folhas de cálculo em Excel desenvolvidas em função dos parcos conhecimentos técnicos de cada um dos elementos colocados nos serviços” (ED)

Chegando ao tema 4 referente ao *outsourcing*, as opiniões expandem-se com maior representatividade face à eficácia, vantagens e desvantagens como ilustram as figuras seguintes. Para a Q1 conforme figura abaixo constante (Figura V), com 2 u.r, é percepção

comum de que é uma imposição inevitável recorrer à contratação externa. Da análise aos dados decorre ainda que a sua eficácia não reúne consenso dada a dispersão de opiniões.

De salientar que em alguns casos será claramente uma boa aposta o recurso a *outsourcing* pois como refere (EA) “para este COMETLIS, dispomos de um contrato próprio nosso o qual gerimos para manutenção deste edifício sede que é enorme como sabemos e para o qual a PSP teria enorme dificuldade em manter”.

Figura V – Opinião face ao recurso a *Outsourcing*



Quanto às vantagens e desvantagens de recorrer ao *Outsourcing* (Q2 e Q3) foi também possível congregar várias e expressivas opiniões que de seguida se traduzem em figuras (Figura VI e Figura VII).

Figura VI – Vantagens do recurso a *Outsourcing*

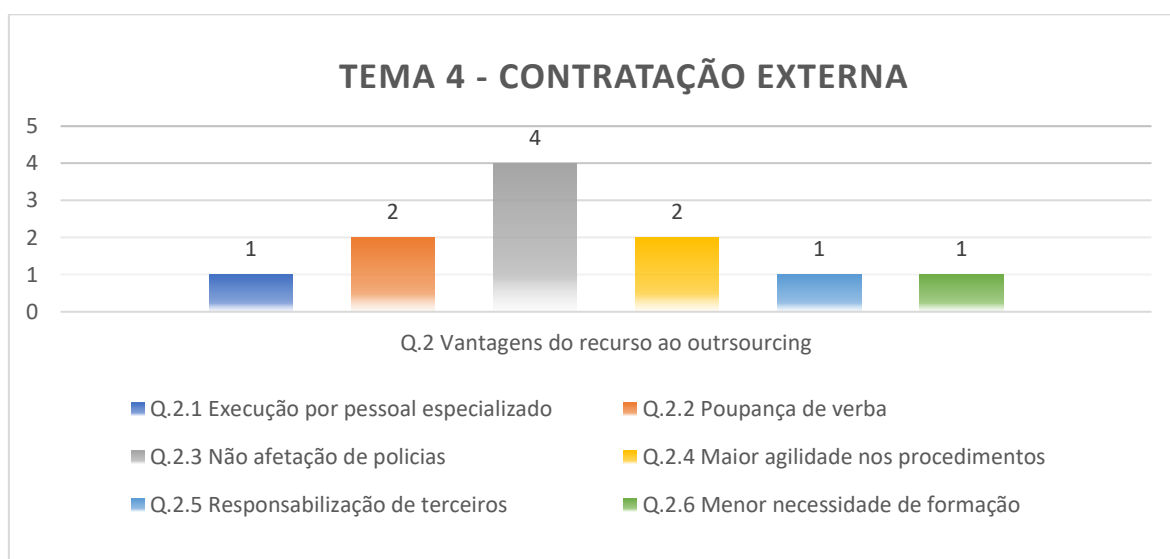
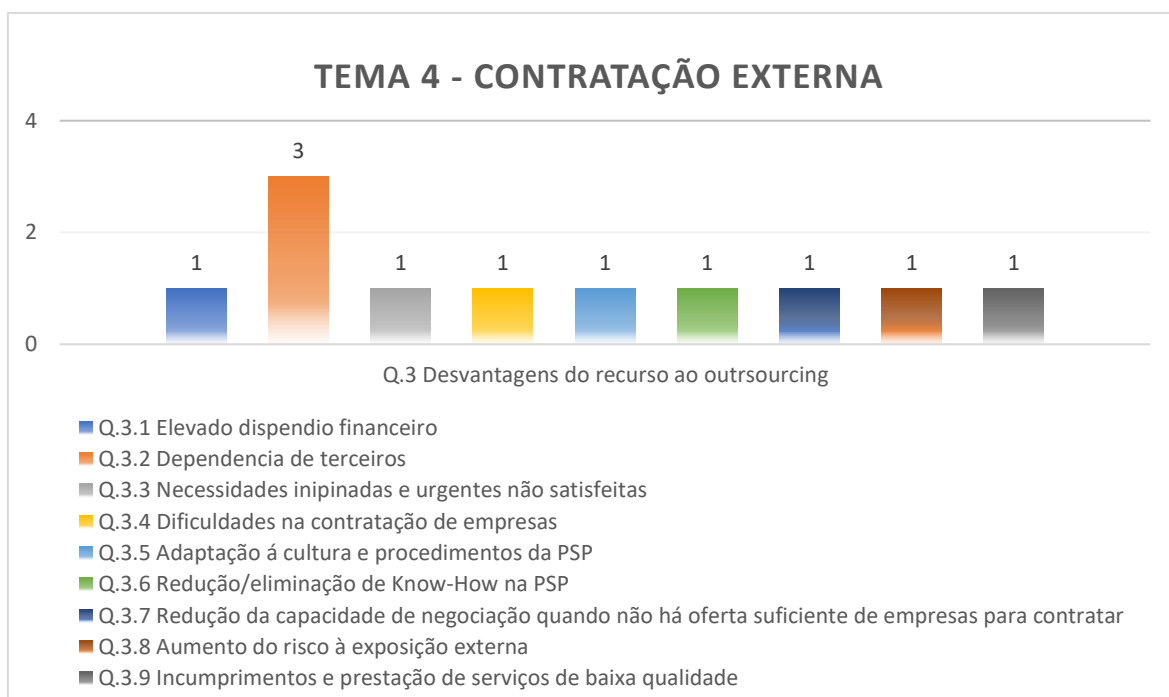
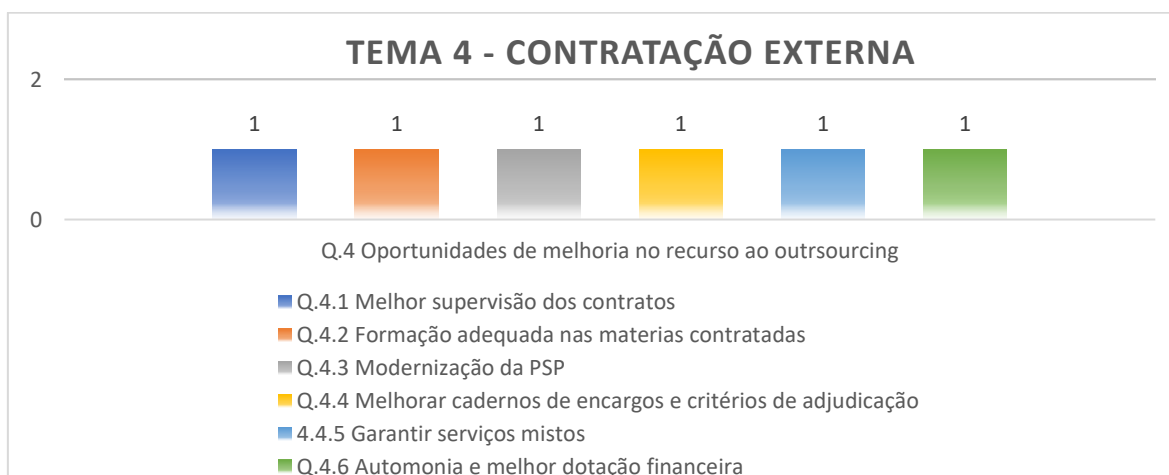


Figura VII – Desvantagens do recurso a *Outsourcing*



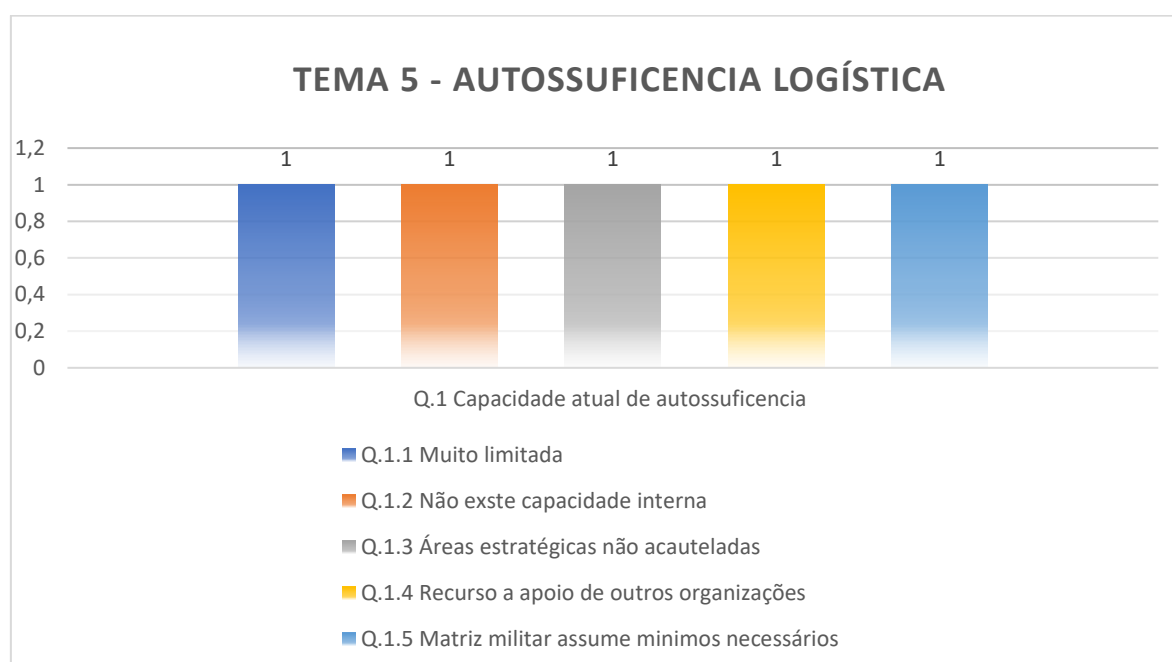
Dos contributos recolhidos, destacamos como vantagem unânime o fato de não serem empenhados Polícias nas funções com 4 u.r e como desvantagem mais indicada com 3 u.r, o fato de a PSP se submeter a uma enorme dependência de terceiros, aliado ao fato de que “nas situações de reiterados incumprimentos de prestações de serviço de baixa qualidade, torna-se difícil a aplicação de cláusulas de penalização bem como a eventual rescisão do contrato” (ED). Por fim neste tema, importa perceber que contributos de melhoria seriam de equacionar (Q4) na opinião dos gestores logísticos entrevistados, que de seguida se representa (Figura VIII), e que com igual importância, 1 u.r cada, foram destacados 6 contributos.

Figura VIII – Oportunidades de melhoria no recurso a *Outsourcing*



Chegados ao último tema, relativo à autossuficiência logística, pretendeu-se perceber qual a capacidade atual de resposta logística da PSP em caso de catástrofe ou grave alteração da ordem pública durante um período prolongado de tempo (Q1). As respostas obtidas não foram animadoras (Figura IX). Foram indicadas cinco ideias principais cada uma com 1 u.r em que se verifica que neste campo a PSP estará muito limitada caso precise de se autossustentar durante períodos longos, (viz. “a instituição pode ficar imobilizada caso haja rotura no mercado; veja-se o caso dos combustíveis quando nos deparámos com a falta de capacidade de armazenamento próprio” [EB]).

Figura IX – Perceção da capacidade atual de autossuficiência da PSP



Discussão - Conclusão

A avaliação e melhoria das capacidades logísticas de uma organização devem ser preponderantes na gestão da sua atividade diária. “A decisão (...) tem de ser assente em critérios de cientificidade e racionalidade económica (...) os custos de oportunidade que emergem da não utilização dos meios noutras modalidades de ação disponíveis são cada vez mais escrutinados (...) pelo cidadão contribuinte e usufrutuário”, conforme Torres (2015, p. 109).

Esta conceção demonstra que deve existir uma lógica de afetação dos recursos com base em planeamento, sendo este, otimizado sobre necessidades reais. A preponderância é de tal ordem que, segundo Torres (2019, p. 82), uma “decisão na área da segurança interna (...) tem custos económicos, devendo por isso ser explicável com um mínimo de

objetividade para poder ser escrutinável”. Sem entrar em particularidades, podemos indicar em sentido amplo, que as atividades de logística tradicionais serão as seguintes, de acordo com IQF (2006a, p. 47):

- i. Gestão das infraestruturas
- ii. Constituição e gestão de *stocks*
- iii. Comunicação e informação
- iv. Movimentação de materiais e produtos
- v. Transporte

Em concordância com o problema de investigação proposto e aliando o estado da arte anterior ao contributo dos entrevistados é perceptível que os serviços de logística do nível tático ao operacional dentro da organização PSP têm uma estruturação idêntica no COMETLIS e no CD Setúbal, embora com dimensões diferentes, não esquecendo, que estamos numa organização pautada pela tendencial uniformidade. No entanto, é apontada à organização PSP um baixo grau de eficácia logística, sendo fatores contribuidores para tal a burocracia e dotações financeiras insuficientes aliado à falta de *stock* de material e de pessoal especializado pelo que seria importante avaliar a contração eventual de profissionais civis especializados ingressando no quadro de funções não policiais.

Os ativos humanos que desempenham funções nestes SL padecem de três características comuns mais relevantes que é o facto de desempenharem funções sem qualquer tipo de formação específica, a média de idades se situar perto dos 50 anos e ainda possuem limitações físicas. Ou seja, os SL do ponto de vista dos recursos humanos necessitam com brevidade de serem repensados, procurando afetar pessoal capaz, que esteja motivado e seja dotado de competências adequadas.

No que respeita às ferramentas informáticas de gestão, verificou-se na investigação que há aplicações informáticas a mais, não intuitivas e que emperram o serviço diário. De salientar que o e-mail continua a ser a forma de comunicação privilegiada com todas as falhas inerentes de comunicação e controlo que pode gerar. Urge a criação de ferramentas informáticas colaborativas que integrem desde o nível tático ao operacional (estendendo possivelmente ao estratégico), permitindo um registo único, centralizado, com despachos nos diferentes níveis que permita a todo o momento:

- i. Controlo do estado de um processo logístico
- ii. Recolher estatística
- iii. Evitar redundâncias

As ferramentas informáticas colaborativas devem ser implementadas para serem um factor facilitador dos processos logisticos, sejam administrativos ou operacionais. Ainda neste tema, a nossa investigação chegou a uma nova e inesperada descoberta, de que através do despacho de 28 Junho de 2022 de S.Ex^a o Diretor Nacional da PSP, conforme Informação 132/NPID/2021 do DSIC a que tivemos acesso, foi dado inicio ao trabalho prévio com vista ao desenvolvimento de um novo Plano Estratégico de Sistemas de Informação, apelidado de PESI 2, no qual se deposita a esperança que sejam avaliadas as necessidades de simplificação neste âmbito e introduzidas ferramentas colaborativas intuitivas.

No que respeita ao *outsourcing*, verificámos que o paradigma da policia-empresa que se abordou no estado da arte conforme a literatura nos sugere, nos leva a uma tendente externalização de serviços de apoio, conducente a uma redução ou mesmo extinção de *Know-How* dentro da organização, havendo quem considere que é o futuro inevitável. O ganho imediato de não afetação de policias pode não compensar com a dependencia de terceiros, especialmente se o dispendio financeiro for relevante e a capacidade de controlo pelo gestor do contrato nomeado pela organização for ineficiente, seja por falta de formação na área, seja por incapacidade de controlo total das operações.

Por fim, no que toca à autossuficiencia, é percepção geral que a PSP não tem capacidade nesta área, havendo dominios estratégicos que deveriam ser acautelados que garantam manutenção da resposta operacional da PSP:

- i. Alimentação
- ii. Alojamento
- iii. Mobilidade

Certo é que conforme disposto no Art.º 46 da Lei de Bases da Protecção Civil aprovada pela Lei 27/2006 de 3 Julho na sua 4.^a versão mais recente, a PSP enquanto agente de protecção civil poderá socorrer-se dos demais agentes dado o trabalho em rede no âmbito deste mecanismo no entanto estará sempre sujeita à vontade de terceiros.

A título de exemplo, para reflexão, a Lusa (2017) noticiou que no seguimento da grave desobediencia civil ocorrida em Espanha na cidade de Barcelona, Agentes da Guardia Civil Espanhola alojados num hotel que havia sido contratado tiveram de o abandonar, conforme notícia: “ *Cerca de 50 agentes da Guardia Civil que estavam alojados num hotel dos arredores de Barcelona abandonaram as instalações no início da tarde de hoje após serem intimidados pela gerência, que os censurou pela atuação policial no referendo de domingo*”.

Com esta investigação, mediante um referencial temático que se entendeu ser o mais relevante, pretendeu-se contribuir e refletir para a organização geral da logística na PSP, em especial na base, sensibilizando para a sua importante missão. Como propõem Carvalho e Encantado (2006), o sucesso institucional depende da estratégia e dos sistemas de informação implementados, da capacidade de resposta logística e de meios humanos motivados.

Face à investigação desenvolvida neste trabalho, acreditamos que seria interessante e importante continuar o estudo nesta área logística, aprofundando os temas que definimos e explorámos. Se tivéssemos oportunidade, dado que muito haverá para melhor estudar, continuaríamos a investigação nas seguintes áreas, pelo que desde já as propomos:

- i. Serviços de logística – Considerar uma reorganização/centralização. Como melhorar a atratividade e desempenho da função logística.
- ii. Contratação externa de serviços – Análise do ponto de vista operacional e financeiro do que existe e poderia existir ou cessar.
- iii. Autossuficiência logística – Necessidades reais da PSP; Áreas estratégicas a garantirem a autonomia e em que moldes.

Concluimos este artigo com uma frase comumente atribuída ao Barão Antoine-Henri Jomini (1779-1869) no âmbito do seu livro “A arte da Guerra” escrito em (1838): “*No campo das atividades militares, a logística é tudo ou quase tudo, exceto o combate*”.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trads.) Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (1993). *Como realizar um Projecto de Investigação - Um Guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. (M. J. Cordeiro, Trad.) Lisboa: Gradiva.

Carvalho, J. C., & Encantado, L. (2006). *Logística e Negócio Electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

- Clemente, P. J. (2006). *A Polícia em Portugal*. Oeiras: INA - Instituto Nacional de Administração.
- Constituição da República Portuguesa. (s.d.). *Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10*, 738 - 775. Presidência da República.
- Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública - Das origens à atualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (7.ª ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Daniel W. Turner, I. (3 de maio de 2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), pp. 754-760.
doi:10.46743/2160-3715/2010.1178
- Decreto-Lei n.º 13/2022, de 12 de janeiro. (s.d.). *Diário da República n.º 8/2022, Série I de 2022-01-12*, 38 - 60. Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro. (s.d.). *Diário da República n.º 20/2008, Série I de 2008-01-29*, 753 - 852. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. (s.d.). *Diário da República n.º 204/2015, Série I de 2015-10-19*. 9054-9086. Ministério da Administração Interna.
- Departamento de Logística da Direção Nacional da PSP. (06 de Dezembro de 2017). Manual de Procedimentos do Departamento de Logística, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública. 1-215. Lisboa: Direção Nacional.
- Departamento de Recursos Humanos da PSP. (21 de março de 2022). 2022MAR21 OS n.º 39 II Parte. *Procedimento de Convite n.º 09/2022*, 1-13. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- Despacho 11714/2010, de 23 de junho. (s.d.). *Diário da República, n.º 139, Série II, de 2010-07-20*, 38829-38842. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 12/GDN/04. (15 de novembro de 2004). Acessos à Internet e à Intranet da PSP. 1-3. Lisboa: Direção Nacional.

- Despacho n.º 19935/2008, de 17 de julho. (s.d.). *Diário da República, n.º 144, Série II, de 2008-07-28*, 33398-33406. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 20/GDN/2009. (s.d.). Unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP) - Organização e competências. *Direção Nacional - Departamento de Operações*. Polícia de Segurança Pública.
- Despacho n.º 21/GDN/2010. (21 de julho de 2010). 2010JUL21 OS n.º 29 I Parte B. Lisboa: Direção Nacional.
- Despacho n.º 5827/2012, de 3 de maio. (s.d.). *Diário da República, n.º 86, Série II de 2012-05-03*, 15432-15433. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da Polícia: Novos paradigmas de segurança e liberdade*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Diretiva 01DNPSP2021. (26 de Abril de 2021). Diretiva da Unidade Orgânica de Logística e Finanças para 2021. 1-28. Lisboa: Direção Nacional.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Academic.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing - The Art of Science. *The Handbook of Qualitative Research*, pp. 361-376.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I. (2006c). *O Domínio Administrativo e Financeiro em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006a). *A Gestão de Operações e Logística em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006b). *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Jomini, B. d. (1838). The Project Gutenberg eBook of The Art of War. Obtido de <https://www.gutenberg.org/cache/epub/13549/pg13549-images.html>

Lei n.º 27/2006, de 3 de julho. (s.d.). *Diário da República n.º 126/2006, Série I de 2006-07-03*, 4696 - 4706. Assembleia da República.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. (s.d.). *Diário da República n.º 168/2007, Série I de 2007-08-31*, 6065 - 6074. Assembleia da República.

Lusa. (03 de outubro de 2017). Agentes da Guardia Civil abandonam hotel após pressões da gerência. (D. d. Notícias, Compilador) Obtido de <https://www.dn.pt/lusa/catalunha-agentes-da-guardia-civil-abandonam-hotel-apos-pessoes-da-gerencia-8818336.html>

NEP Níveis de Comando e Controlo. (s.d.). *AUOOS/DO/01/26, de 21OUT2016*, 01-09. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Polícia de Segurança Pública. (janeiro de 2013). Estratégia par as TIC na PSP 2013-2016. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Polícia de Segurança Pública. (outubro de 2013). Visão Global de Operacionalização da Estratégia para as TIC na PSP 2013-2016. Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Polícia de Segurança Pública. (2019). Diretiva da Unidade Orgânica de Logística e Finanças para 2019. 1-25. Unidade Orgânica de Logística e Finanças (UOLF).

Polícia de Segurança Pública. (26 de abril de 2021). Diretiva da Unidade Orgânica de Logística e Finanças para 2021. Unidade Orgânica de Logística e Finanças (UOLF).

Polícia de Segurança Pública. (28 de junho de 2022). Informação 132/NPID/2021 - Trabalho prévio ao desenvolvimento do Plano Estratégico de Sistemas de Informação. Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações.

Portaria n.º 383/2008, de 29 de maio. (s.d.). *Diário da República n.º 103/2008, Série I de 2008-05-29*, 3015 - 3020. Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Administração Interna.

Portaria n.º 416/2008, de 11 de junho. (s.d.). *Diário da República, n.º 111/2008, Série I de 2008-06-11*, 3394. Ministério da Administração Interna.

- Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho. (s.d.). *Diário da República n.º 116/2008, Série I de 2008-06-18*, 3488 - 3491. Ministério da Administração Interna.
- Portaria n.º 782/2009, de 23 julho. (s.d.). *Diário da República, 1.ª série — N.º 141 — 23 de Julho de 2009*, 4776 - 4778. Governo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4.ª ed.). (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads.) Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, G., & Almeida, P. P. (2004). Desenvolvimento Profissional e Políticas de Gestão de Recursos Humanos: medidas de flexibilidade qualificantes e formação. Em I. Instituto para a Qualidade na Formação, *Inovação Organizacional* (Vol. 2, pp. 110-119). Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2022, de 31 de outubro. (s.d.). *Diário da República n.º 210/2022, Série I de 2022-10-31*, 13 - 14. Presidência do Conselho de Ministros.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Soares, S. C. (2021). *A adaptabilidade das organizações do setor de logística face à situação de COVID-19 - Estudo de caso em empresas de distribuição com atuação na região centro*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/40664>
- Stuckey, H. L. (2013). Three Types of Interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), pp. 56-59. doi:10.4103/2321-0656.115294
- Teixeira, S. L. (2013). *Gestão das Organizações* (3.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Torres, J. E. (2015). *Gestão de riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança*. Lisboa: ISCPsi - ICPOl.
- Torres, J. M. (2019). *Economia da Segurança - Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: breves reflexões*. Lisboa: ICPOl - Centro de Investigação Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

