Politeia
Ano VIII – 2011, pp. 163-173

O papel do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna na coordenação dos Órgãos de Polícia Criminal

PAULO MANUEL PEREIRA LUCAS
Secretário-geral-adjunto do Sistema de Segurança Interna

Sumário

Introdução; 1. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI pela Lei de Organização da Investigação Criminal; 2. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI decorrentes da Lei Quadro da Política Criminal; 3. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI previstos na Lei de Segurança Interna; 4. Algumas responsabilidades do SGSSI ao nível da cooperação policial Internacional.

Palavras-chave: coordenação; mecanismos; responsabilidade; cooperação policial.

Summary

Introduction; 1. The coordination mechanisms SGSSI assigned to the Law of Organization of Criminal Investigation; 2. The coordination mechanisms attributed to SGSSI under the Criminal Law Policy Framework; 3. The coordination mechanisms set out in SGSSI assigned to the Homeland Security Act; 4. Some responsibilities of SGSSI level of international police cooperation.

Keywords: coordination; mechanisms; responsabilitie; police cooperation.

Introdução

O presente texto serviu de suporte à apresentação efetuada no Seminário – *Crime sem Fronteiras*, organizado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, no dia 27 de Setembro de 2011.

Subordinado ao tema – "*O papel do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna na Coordenação dos Órgãos de Polícia Criminal*", a intervenção procurou apresentar alguns dos mecanismos de coordenação da ação dos órgãos de polícia criminal (OPC), decorrentes das competências e atribuições do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (SGSSI).

Pretendeu-se identificar os principais mecanismos e instrumentos de coordenação entre OPC atribuídos ao SGSSI, sistematizando a apresentação em quatro áreas: a Lei de Organização da Investigação Criminal; a Lei Quadro da Política Criminal; a Lei de Segurança Interna; e os mecanismos de cooperação policial internacional.

Com efeito, conforme se ambiciona demonstrar adiante, existem diversos mecanismos e estruturas, sob a égide do SGSSI, que se propõem garantir uma melhor coordenação entre os OPC, tanto ao nível das direções superiores, como nos patamares intermédios e operativos. No entanto, conforme é reconhecido pelos próprios OPC e demais operadores do Sistema de Segurança Interna (SSI), não obstante a generalidade das práticas diárias refletir uma coordenação razoável, casos existem em que a sua inexistência, associada a uma quase total ausência de vontade de cooperação, compromete resultados operacionais, tanto em sede da investigação como da prevenção criminal.

1. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI pela Lei de Organização da Investigação Criminal

A Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto, veio aprovar a segunda versão da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC)[1] e introduzir algumas alterações, nomeadamente, ao nível do sistema de coordenação dos OPC, em consequência da criação, em sede da Lei de Segurança Interna, do órgão SGSSI.

No seu artigo 10.º, a LOIC estabelece o dever de cooperação mútua entre OPC no exercício das suas atribuições. Este dever é consubstanciado em duas obrigações. Em primeiro lugar, pela imposição, a todos os OPC, de comunicação ao OPC competente, no mais curto prazo, dos factos relativos à preparação e execução de crimes para cuja investigação

[1] A primeira LOIC foi aprovada pela Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto.

não sejam competentes. Em segundo lugar, pela obrigação de não prática de quaisquer atos de investigação, com exceção dos cautelares, necessários e urgentes, destinados exclusivamente a obstar a consumação do crime e assegurar os meios de prova.

O dever de cooperação será garantido ainda, nos termos previsto no artigo 11.º pela existência de um sistema integrado de informação criminal (SIIC), que assegure a partilha de informação entre os OPC, de acordo com os princípios da necessidade e competência. A Lei n.º Lei 73/2009, de 12 de Agosto, veio estabelecer as condições e procedimentos a aplicar para assegurar a interoperabilidade entre os sistemas de informação dos OPC, criando a Plataforma para o Intercâmbio de Informação Criminal (PIIC). Nos termos do artigo 5.º desta Lei, ao SGSSI compete garantir a implementação, coordenação geral, assegurar as funcionalidades, a supervisão e segurança global da plataforma.

O artigo 15.º da LOIC, sob a epígrafe – sistema de coordenação, atribui ao SGSSI, sem prejuízo das competências do Ministério Público, a responsabilidade por assegurar a coordenação dos OPC, de acordo com as orientações genéricas que venham a ser emitidas pelo conselho coordenador dos órgãos de polícia criminal (CCOPC). Compete-lhe assim, designadamente, ouvidos os dirigentes máximos dos OPC ou seus representantes, e em conformidade com as orientações genéricas deliberadas em CCOPC:

a) Velar pelo cumprimento da repartição de competências entre OPC de modo a evitar conflitos;
b) Garantir a partilha de meios e serviços de apoio aos OPC; e
c) Assegurar o funcionamento e acesso de todos os OPC ao SIIC.

O CCOPC é presidido pelos Ministros da Administração Interna e Justiça e integra o SGSSI, os dirigentes máximos da Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia de Segurança Pública (PSP), Polícia Judiciária (PJ), Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e Direcção-Geral dos Serviços Prisionais (DGSP) e de outros OPC de competência específica que venham a ser convocados para o efeito. Poderão ainda participar nas reuniões do CCOPC, por sua iniciativa ou a convite da presidência, o Presidente do Conselho Superior da Magistratura e o Procurador-Geral da República. Entre outras atribuições, compete ao CCOPC (além da aprovação de orientações genéricas destinadas a assegurar a articulação entre OPC), definir metodologias de trabalho e ações de gestão que favoreçam uma melhor coordenação e mais eficaz ação dos OPC.

A anterior LOIC, aprovada pela Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto, estipulava no seu artigo 8.º, que a coordenação operacional entre OPC fosse assegurada a nível nacional pelos dirigentes máximos da GNR, PSP e PJ e nos restantes níveis hierárquicos ou unidades territoriais por representantes por eles designados. Foi nessas circunstâncias que foi aprovado e protocolado, em 16 de Janeiro de 2001, entre os dirigentes máximos da GNR, PSP e PJ, o Sistema de Coordenação Operacional, vulgarmente conhecido por SICOP. Este sistema envolve três níveis de coordenação:

- ✓ Uma Unidade de Coordenação Operacional (UCO) composta pelos dirigentes máximos;
- ✓ Um Secretariado Permanente (SP) com dois representantes de cada OPC; e
- ✓ Pontos de Contacto Operacional (POC), com representantes dos OPC nos restantes níveis hierárquicos ou unidades territoriais.

Decorrente da revogação da Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto, e de proposta efetuada nesse sentido pela UCO, o SGSSI concordou com a manutenção dos três órgãos do SICOP até que, em sede de CCOPC, fossem aprovadas as necessárias orientações genéricas que definam em que moldes o SGSSI deverá assegurar a coordenação dos OPC. O projeto de deliberação para CCOPC proposto pelo SGSSI vai no sentido de adotar e adaptar o sistema SICOP às especificidades da nova LOIC, salvaguardando as competências do SGSSI e alargando o seu âmbito ao SEF e a outros OPC de competência específica. O projeto, que foi já discutido e elaborado com os contributos da GNR, PSP, e PJ, aguarda aprovação numa futura reunião do CCOPC.

2. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI decorrentes da Lei Quadro da Política Criminal

Em cumprimento do estipulado no artigo 7.º da Lei Quadro da Política Criminal, aprovada pela Lei n.º 17/2006, de 23 de Maio, a Assembleia da República, sob proposta do Governo, aprovou já duas leis sobre política criminal, a última das quais – Lei n.º 38/2009, de 20 de Julho, veio definir os objetivos, prioridades e orientações da política criminal biénio 2009-2011[2].

[2] A primeira das leis sobre política criminal, aprovada pela Lei n.º 51/2007, de 31 de Agosto, definia os objetivos, prioridades e orientações da política criminal biénio 2007-2009.

Esta Lei, entre outras novidades, vem consagrar formalmente a existência de equipas conjuntas vocacionadas para o combate aos crimes violentos e graves de prevenção ou investigação prioritárias.

Assim, além de atribuir competências ao Procurador-Geral da República para constituir equipas especiais vocacionadas para investigações altamente complexas e equipas mistas (compostas por elementos de diversos OPC), para investigação de crimes violentos e graves de investigação prioritária (os previstos no artigo 4.º), que funcionam sob a dependência funcional do Ministério Público, a Lei n.º 38/2009 vem prever ainda a existência de equipas mistas de prevenção criminal.

Estas equipas, que funcionam sob a coordenação do SGSSI (e que para o efeito terá de ouvir o Gabinete Coordenador de Segurança (GCS), estão vocacionadas para a prevenção de crimes violentos e graves de prevenção prioritária (os previstos no artigo 3.º) e são compostas por elementos de diferentes forças e serviços de segurança (FSS). Esta posição do legislador, ao optar pela nomenclatura "forças e serviços de segurança" ao invés de "OPC", veio permitir a participação de entidades que não são OPC, designadamente, o Serviço de Informações de Segurança (SIS), o que é considerado uma clara mais-valia para a rentabilização das equipas.

Estas equipas poderão dirigir a sua atuação preventiva tanto para uma área geográfica referenciada (considerando a prática dos crimes no local ou a permanência de presumíveis autores dos crimes), como para uma realidade criminal específica, *modi operandi* concreto, ou tipologia de autor ou vítima.

Foram já criadas pelo SGSSI diversas equipas focalizadas em áreas geográficas específicas, designadamente, Amadora, Trafaria/Almada, Sintra e Algarve, cujos resultados, apesar de positivos, nem sempre se revelaram equiparáveis, sendo significativas as disparidades em termos de mais-valias no combate ao crime. Também neste domínio, a experiência nos veio demonstrar que os mesmos mecanismos de articulação e metodologias de trabalho podem produzir resultados mais ou menos excelentes dependendo, essencialmente, dos atores que os executam e do espirito de cooperação e salvaguarda do interesse global.

Mais recentemente, foi criada pelo SGSSI uma equipa mista de prevenção criminal destinada especialmente à prevenção dos crimes de furto e roubo a estabelecimentos de venda de ouro, a qual está a realizar um estudo nacional sobre este tipo de criminalidade, envolvendo, entre outros aspetos, a caracterização dos locais, datas, horas, *modus operandi*, número de intervenientes, autores dos crimes e, sempre que possível,

suas motivações e destino dado aos objetos furtados ou roubados. Esta equipa irá proceder ainda à apresentação de propostas de estratégias e medidas preventivas, particularmente ao nível da prevenção situacional, destinadas tanto às forças e serviços de segurança, como aos operadores do mercado. Sem prejuízo de outros objetivos que possam vir a ser definidos em sede de prevenção criminal, a equipa irá efetuar um estudo relativo ao mercado nacional de venda de artigos em ouro e pretende concretizar ainda propostas que traduzam mais-valias em sede de prevenção dos crimes objeto de estudo.

A título complementar, afigura-se pertinente destacar ainda que a Lei n.º 38/2009, no seu artigo 11.º, analogamente ao estipulado na LOIC, reforça as competências do SGSSI na garantia da partilha de meios, serviços de apoio e informações entre todos os OPC.

3. Os mecanismos de coordenação atribuídos ao SGSSI previstos na Lei de Segurança Interna

A atual Lei de Segurança Interna (LSI), aprovada pela Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto, veio introduzir um terceiro órgão no Sistema de Segurança Interna (para além do Conselho Superior de Segurança Interna e do Gabinete Coordenador de Segurança, já previstos na anterior LSI aprovada pela Lei n.º 20/87, de 12 de Junho), a saber, o SGSSI.

Não obstante a LSI ter um âmbito de intervenção focalizado essencialmente na segurança interna e nos seus principais atores, designadamente nas FSS (previstas no artigo 25.º), verifica-se que a generalidade destas FSS são, simultaneamente, OPC e que as áreas de intervenção e medidas de polícia prevista na LSI têm uma fortíssima intervenção no sistema criminal, particularmente ao nível da prevenção.

Do atrás exposto, resulta evidente, em nossa opinião, que os mecanismos e competências do SGSSI, ao nível da coordenação e direção das FSS e os demais instrumentos e fóruns de coordenação previstos na LSI, merecem igualmente destaque nesta discussão, na medida em que são implicitamente aplicáveis a todos os OPC que integram o SSI.

O artigo 6.º da LSI, sob a epígrafe - coordenação e cooperação das forças de segurança, vem estabelecer um dever de cooperação entre FSS, o qual será assegurado através da comunicação de informações que, não interessando apenas à prossecução dos objetivos específicos de cada FSS, sejam necessárias à realização das finalidades de outros.

Mais adiante, no artigo 23.º, a LSI vem consagrar a Unidade de Coordenação Antiterrorismo (UCAT), atribuindo-lhe competências na coordenação e a partilha de informação no âmbito do combate ao terrorismo, entre as diferentes entidades e serviços que a integram. A UCAT havia sido criada por Despacho do Primeiro-Ministro de 25 de Fevereiro de 2003 e integrava apenas representantes da PJ, Serviço de Informações Estratégicas de Defesa e Militares (SIEDM[3]), SEF e SIS. Em 14 de Março de 2004, na sequência dos atentados de Madrid, e igualmente por Despacho do Primeiro-ministro, a composição da UCAT foi alargada, passando a envolver igualmente a GNR, PSP e Autoridade Marítima, participando ainda nas reuniões representantes do Gabinete do Primeiro-Ministro e do Gabinete Coordenador de Segurança (GCS). A LSI veio ainda clarificar o nível de participação na UCAT, a qual passou a integrar representantes do SGSSI e Secretário-Geral do Sistema de Informações da República, do comandante-geral da GNR, dos diretores nacionais da PSP, PJ e SEF, dos diretores do SIED e SIS e da Autoridade Marítima Nacional.

No que respeita, em particular, às atribuições do SGSSI previstas na LSI, merece particular relevo as competências de coordenação previstas no artigo 16.º, nomeadamente, na alínea a) do n.º 2 (coordenar a ação das FSS, garantindo o cumprimento do plano de coordenação, controlo e comando operacional das FSS aprovado pelo Governo[4]), na alínea c) do n.º 2 (reforçar a colaboração entre todas as FSS, garantindo o seu acesso às informações necessárias) e na alínea a) do n.º 3 (garantir a articulação das FSS com o sistema prisional de forma a tornar mais eficaz a prevenção e a repressão da criminalidade).

As competências do SGSSI ao nível da garantia de acesso das FSS à informação necessárias a diferentes FSS aparece igualmente reforçada no âmbito das suas competências de direção, particularmente em consequência do disposto na alínea b) do n.º 2 do artigo 17.º (garantir a interoperabilidade entre os sistemas de informação das entidades que fazem parte do SSI e o acesso, por todas, a esses sistemas e aos mecanismos de cooperação policial internacional).

Interessa ainda realçar a existência de um Secretariado Permanente do GCS, que funciona sob a coordenação do SGSSI e é constituído por

---

[3] Que só em 2004, pela Lei n.º 4/2004, tomaria a designação Serviço de Informações Estratégicas de Defesa (SIED)

[4] O Plano de coordenação, controlo e comando operacional das FSS foi aprovado por deliberação do Conselho de Ministros de 25 de Março de 2010 (Confidencial).

oficiais de ligação oriundos da GNR, PSP, PJ, SEF, SIED, SIS, Autoridade Marítima Nacional, Sistema de Autoridade Aeronáutica, Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro e Direcção-Geral dos Serviços Prisionais. As normas de funcionamento deste Secretariado Permanente foram densificadas pelo Decreto-Lei n.º 84/2010, de 14 de Julho, que estabeleceu, entre outros aspetos, a realização de uma reunião diária destinada a informar o SGSSI das ocorrências relevantes ocorridas nas 24 horas anteriores e das principais atividades em curso ou planeadas, no âmbito da segurança interna. O Decreto-Lei n.º 84/2010, de 14 de Julho, veio regulamentar igualmente o regime de funcionamento da sala de situação prevista no n.º 6 do artigo 21.º da LSI, destinada a acompanhar situações de grave ameaça à segurança Interna.

Por último, interessa ainda destacar o facto de o Gabinete Nacional SIRENE, nos termos previsto no n.º 8 do artigo 21.º da LSI, ter sido integrado no GCS. A inserção operativa e orgânica foi efetuada no GCS ficando o mesmo, nos termos do despacho exarado pelo Ministro da Administração Interna de 6 de Maio de 2009, a funcionar na direta dependência do SGSSI. O Gabinete Nacional SIRENE, que havia sido criado na dependência do Ministro da Administração Interna através do Decreto-Lei n.º 292/94, de 16 de Novembro, é o mecanismo de cooperação policial internacional responsável pela ligação com os restantes gabinetes dos Estados e o Sistema de Informação Schengen, base de dados comum a todos os Estados (membros ou associados da União Europeia) que aderiram ao Acordo de Schengen e à Convenção de Aplicação do Acordo.

4. Algumas responsabilidades do SGSSI ao nível da cooperação policial Internacional

Para além das responsabilidades e competência atrás mencionadas, tanto no que respeita ao Gabinete Nacional Sirene, como as resultantes do previsto no artigo 17.º da LSI (garantir o acesso das entidades que fazem parte do SSI aos mecanismos de cooperação policial internacional), merece particular destaque o facto de o SGSSI ser o representante nacional, perante a União Europeia (EU), no Comité Permanente para a Cooperação Operacional em matéria de Segurança Interna (COSI)[5].

[5] Previsto no artigo 71.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE).

O COSI pretende facilitar, promover e reforçar a coordenação da ação operacional dos Estados-Membros no domínio da segurança interna[6]. Esta função de coordenação é exercida, nomeadamente, nas áreas da cooperação policial e aduaneira, da proteção das fronteiras externas e da cooperação judiciária em matéria penal relevantes para a cooperação operacional. O comité apresenta relatórios regulares das suas atividades ao Conselho, o qual, por sua vez, mantém informados o Parlamento Europeu e os parlamento nacionais.

No âmbito do COSI foram já planeadas e realizadas operações policiais de âmbito europeu, que foram, ao nível nacional, executadas por diversas FSS e coordenadas pelo SGSSI. A título exemplificativo, importa destacar a operação policial denominada "*Transrail 2010*", realizada no período de 8 a 12 de Março de 2010, que procurou promover o reforço da cooperação policial internacional em matéria de segurança ferroviária; prevenir e combater as atividades criminosas nas estações e comboios; proporcionar uma visão global dos fluxos migratórios concretizados por esta via; e permitir uma avaliação, no espaço da União Europeia, da atividade criminosa desenvolvida sobre o meio ferroviário[7]. No período compreendido entre 7 e 9 de Junho de 2010, simultaneamente em diversos Estados- Membros da União Europeia, decorreu uma operação policial de combate à criminalidade essencialmente dirigida ao tráfico de estupefacientes, tráfico de seres humanos e imigração ilegal, pessoas procuradas pela prática de crimes e contrabando de armas e mercadorias. Esta operação, denominada "*European Global Operation*" teve como objetivos melhorar e coordenar os esforços das Forças e

---

[6] O COSI é igualmente responsável pela avaliação da condução geral e eficácia da cooperação operacional, procurando detetar eventuais insuficiências e formular recomendações para as superar. O COSI pode também convidar representantes da EUROJUST, da EUROPOL e da FRONTEX, bem como de outros organismos relevantes, a participar nas suas reuniões. Faz também parte das funções atribuídas ao COSI – a par do Comité Político e de Segurança (CPS) – prestar assistência ao Conselho de acordo com a "cláusula de solidariedade" (artigo 222.° TFUE). A "cláusula de solidariedade" prevê que a UE mobilize "todos os instrumentos ao seu dispor" para prestar assistência a um Estado-Membro que seja vítima de ataque terrorista ou de catástrofe natural ou de origem humana.

[7] Em resultado das cerca de 347 ações desenvolvidas em território nacional, foram fiscalizados um total de 108 comboios e cerca de 153 estações ferroviárias, com um empenhamento de cerca de 1522 elementos policiais, tendo sido efetuadas várias detenções, por posse de estupefacientes, posse ilegal de arma e por permanência ilegal no território Nacional.

Serviços de Segurança e das Alfândegas, assim como das Agências Europeias e Internacionais de combate ao terrorismo e ao crime organizado no âmbito do Programa de Estocolmo e da Estratégia de Segurança Interna[8].

No âmbito do *EU policy cicle*, foi debatido em sede do COSI um Plano de Acão Operacional focalizado na luta contra a criminalidade organizada no período 2011-2013, que envolveu a criação de Grupos de Peritos em 8 áreas prioritárias[9].

Portugal integra atualmente três desses grupos de peritos, sendo a participação nacional assegurada por representantes das FSS e coordenada pelo SGSSI. Para cada uma destas áreas prioritárias vêm sendo debatidos objetivos estratégicos, tendo já sido apresentadas propostas concretas ao COSI[10], prevendo-se a sua aprovação para breve.

Por último, afigura-se igualmente pertinente, no quando da cooperação bilateral, destacar o Memorando de Entendimento celebrado entre o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna de Portugal e o Secretário de Estado de Segurança de Espanha, sobre cooperação policial e segurança interna, em 23 de Fevereiro de 2010.

Através deste instrumento, foram alargados os processos de cooperação policial ao nível da prevenção, intercâmbio de informação,

---

[8] Em resultado das diversas ações desenvolvidas, foram efetuadas fiscalizações em 2266 veículos, 320 embarcações, 37 contentores, 3089 bagagens, 372 estabelecimentos e verificados 15277 passaportes, com um empenhamento de cerca de 4895 elementos policiais. No decurso da operação foram efetuadas 21 detenções por posse de estupefacientes, 102 detenções pela prática de crimes diversos e por posse ilegal de armas ou mercadorias, 25 detenções por permanência ilegal no Território Nacional e 37 detenções de pessoas procuradas pela prática de crimes, a que corresponderam a apreensão de cerca de 4 Kg de estupefacientes, 113 mil euros, 20 armas e recuperados 10 veículos.

[9] Áreas prioritárias do Plano do Ação Operacional:

A. Enfraquecer a capacidade no tráfico de droga dos grupos organizados ativos ou sedeados na África Ocidental;
B. Mitigar o papel dos Balcãs Ocidentais, enquanto local de trânsito e armazenamento de mercadorias ilícitas e centro logístico para grupos criminosos;
C. Enfraquecer a capacidade dos grupos organizados na promoção da imigração ilegal para a UE;
D. Reduzir a produção e distribuição de drogas sintéticas na UE;
E. Por termo aos carregamentos de mercadorias ilícitas para a UE, sobretudo o tráfico em contentores;
F. Combater todas as formas de tráfico de seres humanos;
G. Reduzir as capacidades gerais dos grupos criminosos itinerantes; e
H. Combater o cibercrime.

[10] Em 20 Outubro 2011.

dissuasão e repressão e assistência técnica, em diversos domínios, designadamente:

- ✓ Criminalidade grave organizada transnacional;
- ✓ Terrorismo e radicalismos violentos; e
- ✓ Tráficos diversos (pessoas, armas, estupefacientes, veículos).

Além da formalização de canais diretos entre os dois Secretários de Estado e de grupos de trabalho, coordenados pelos signatários, destinado a operacionalizar os mecanismos de cooperação nas áreas e domínios já referidos, foram ainda formalizados pontos de contacto operacional entre os dois países, ao nível das respetivas FSS.

Todos os mecanismos e procedimentos apresentados ao longo deste trabalho afiguram-se necessários e, diremos mesmo, essenciais para uma correta articulação e coordenação dos OPC.

No entanto, a prática vem-nos demonstrando que, mais importante do que criar novos mecanismos de coordenação, urge assegurar e promover uma cultura de cooperação entre os OPC. A generalidade dos "conflitos" que pontualmente surge (particularmente conflitos positivos de competência), resulta essencialmente de posturas corporativistas e não centradas no interesse público. Poderão e deverão ser melhorados e rentabilizados os procedimentos de coordenação entre os OPC. Poderemos até criar mecanismos que "imponham" uma maior coordenação e assegurem uma melhor partilha de informação. No entanto, a maior ou menor eficácia e eficiência desses mecanismos estará sempre condicionada pela vontade das pessoas, nos mais variados níveis, que integram os OPC.

Sumariando, a coordenação poderá ser imposta exteriormente (com maior ou menor eficácia), mas a cooperação terá de resultar da vontade, da cultura corporativa e das práticas intrínsecas dos OPC.