



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final
Uma Nova Arquitetura para a Segurança do Século XXI
Uma proposta de reorganização estratégica

Auditor
Pedro Nuno da Silva Cândido

Lisboa, 30 de setembro de 2025

Resumo

Com o presente trabalho de investigação pretendemos efetuar uma análise à estrutura organizacional da Polícia de Segurança Pública (PSP) e apresentar uma proposta de reorganização para o nível de uma divisão policial.

Assim, partindo da premissa provocadora de que o policiamento tradicional, por si só, não previne a criminalidade, este estudo questiona o paradigma territorial vigente, demonstrando as suas fragilidades sistémicas face aos desafios de um cenário de segurança em constante evolução.

Em resposta, o trabalho propõe a transição para um modelo organizacional funcional, assente em três pilares interdependentes e especializados: equipas de Prevenção, equipas de Reação e Resposta, e equipas de Fiscalização Administrativa. De forma disruptiva, advogamos a extinção do conceito físico de esquadra, substituindo-a por uma interface de serviços ao cidadão *digital-first*, suportada por portais online, aplicações móveis e inteligência artificial. Através de uma metodologia qualitativa, com recurso a uma extensiva revisão de literatura, análise documental e um estudo comparativo aprofundado de modelos policiais europeus, define-se a estrutura, funções e fluxos de trabalho deste novo paradigma. Conclui-se que esta reorganização estratégica tem o potencial de otimizar a resposta securitária e de criar as condições para um policiamento verdadeiramente preventivo, eficiente e alinhado com a transformação digital do Estado.

Palavras-chave: Polícia de Segurança Pública (PSP), Modelos de Policiamento, Transformação Digital, Eficiência Policial, Gestão da Mudança.

Abstract

This research aims to conduct an analysis of the organizational structure of the Public Security Police (PSP) and to present a reorganization proposal for the Police Division level.

Thus, starting from the provocative premise that traditional policing, by itself, does not prevent crime, this study questions the prevailing territorial paradigm, demonstrating its systemic fragilities in the face of the challenges of a constantly evolving security landscape.

In response, this work proposes a transition to a functional organizational model, based on three interdependent and specialized pillars: Prevention teams, Reaction and Response teams, and Administrative Inspection teams. In a disruptive manner, we advocate for the abolition of the physical police station concept, replacing it with a digital-first citizen service interface, supported by online portals, mobile applications, and artificial intelligence. Through a qualitative methodology, employing an extensive literature review, documentary analysis, and an in-depth comparative study of European policing models, the structure, functions, and workflows of this new paradigm are defined.

It is concluded that this strategic reorganization has the potential to optimize the security response and create the conditions for a truly preventive, efficient, and aligned policing with the digital transformation of the State.

Keywords: Public Security Police (PSP), Policing Models, Digital Transformation, Police Efficiency, Change Management.

Índice

Introdução	4
Enquadramento Teórico e Análise da Estrutura Atual.....	5
Modelos de Policiamento Contemporâneos: Uma Análise Aprofundada.....	5
A Organização Policial e a Gestão da Mudança.....	7
Análise Crítica da Estrutura Organizacional da PSP: Do Paradigma Territorial à Inércia Estrutural	8
Análise Comparativa de Modelos Internacionais: Lições da Reforma Europeia	9
Metodologia da Investigação.....	12
Proposta de um Novo Modelo Organizacional para uma Divisão Policial.....	14
Fundamentação do Modelo Proposto.....	14
Definição Detalhada das Equipas Especializadas.....	15
Desenho da Estrutura Organizacional e Digital: A Divisão Policial 4.0	17
Análise de Impactos, Desafios e Condições de Implementação	19
Benefícios Esperados do Novo Modelo	19
Desafios e Condições para a Implementação.....	19
Um Roteiro para a Mudança: O Modelo de Kotter Aplicado à PSP.....	22
Conclusão.....	23
Bibliografia	25

Introdução

Numa das afirmações mais paradigmáticas e provocadoras dos estudos sobre policiamento, o Professor e Académico, David H. Bayley postula que *"the police do not prevent crime"* (Bayley, 1994, p. 3). O alcance desta declaração não reside numa negação literal da função policial, mas numa crítica profunda à crença generalizada de que as estratégias tradicionais – como o patrulhamento aleatório ou o simples aumento do número de polícias na rua – têm um impacto direto e significativo na redução das taxas de criminalidade. O que Bayley argumenta é que a prevenção eficaz do crime não emana da mera presença reativa da polícia, mas sim de uma atuação inteligente, focada e proativa. Esta premissa serve de catalisador para a presente investigação. Se o policiamento rotineiro não é a resposta e se a estrutura policial assenta numa base territorial cuja principal função é o patrulhamento, qual é a estrutura organizacional que permite à polícia ser verdadeiramente eficaz na sua missão preventiva e de garante da segurança?

A pertinência desta análise é amplificada pela própria visão estratégica da PSP, que aspira a ser uma “Polícia moderna, credível e em sintonia com as necessidades e expetativas do cidadão” (DNPSP, 2025, p. 1). Esta visão de modernização colide diretamente com a estrutura atual, consolidada num modelo de base territorial, que tem a sua génese no Decreto publicado por D. Luís em 2 de julho de 1867 (PSP, 2025), e que se revela, cada vez mais desajustada face aos desafios do século XXI.

Este modelo na nossa opinião, conduz a uma fragmentação de esforços, à dispersão dos meios especializados e a uma gestão de infraestruturas com elevada despesa e condições frequentemente subótimas, contrariando a orientação estratégica de excelência operacional preconizada pela instituição.

Este contexto levanta um problema central de investigação: como pode a reestruturação de uma Divisão Policial da PSP, transitando de um modelo tradicionalmente territorial para um modelo funcional, especializado e com uma interface digital com o cidadão, criar as condições para uma prevenção criminal mais eficaz e otimizar a resposta securitária, a gestão de recursos e as condições de trabalho dos seus efetivos?

A pertinência deste trabalho é dupla. Do ponto de vista académico, contribui para a literatura sobre modelos de policiamento e reforma de organizações de segurança. Do ponto de vista prático e institucional, oferece um modelo conceptual detalhado que pode servir de base para

o debate sobre o futuro da PSP, alinhado com as tendências de modernização da administração pública.

Para responder a esta questão, o trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro estabelece o enquadramento teórico, analisando os modelos de policiamento contemporâneos e a teoria da gestão da mudança. Realiza, ainda, uma análise crítica da estrutura atual da PSP e um estudo comparativo de reformas policiais europeias. O segundo capítulo detalha a metodologia qualitativa. O terceiro capítulo constitui o núcleo da investigação, apresentando a proposta detalhada do novo modelo organizacional e digital. Finalmente, o quarto capítulo analisa os benefícios, os desafios e as condições de implementação, propondo um roteiro para a mudança baseado no modelo de John P. Kotter.

Enquadramento Teórico e Análise da Estrutura Atual

Modelos de Policiamento Contemporâneos: Uma Análise Aprofundada

A evolução do pensamento estratégico sobre a função policial reflete uma transição marcante de um paradigma puramente reativo para filosofias mais proativas, analíticas e integradas com a comunidade. Durante grande parte do século XX, o modelo dominante foi o profissional-reactivo, também designado por tradicional. Este modelo concebia a polícia como uma força de combate ao crime, focada na aplicação da lei, onde a eficácia era medida por indicadores quantitativos como a rapidez da resposta aos incidentes e o número de detenções. Sustentado pela modernização tecnológica, como o automóvel e o rádio, este policiamento centralizado e reativo levou a um progressivo afastamento entre os agentes e as comunidades que serviam. As principais críticas a este modelo apontam para o facto de o patrulhamento aleatório não ter um efeito dissuasor e a resposta rápida não garantir um aumento significativo das detenções (Karn, 2013), falhando em diminuir tanto a insegurança objetiva como a subjetiva (Kelling et al., 1974).

Em resposta direta a estas falhas, emergiu o Policiamento Comunitário, também conhecido como Policiamento de Proximidade. As suas raízes filosóficas remontam aos princípios de Robert Peel de 1829, que sublinhavam a importância da aprovação e cooperação do público como condição essencial para a eficácia policial (Emsley, 2010).

A premissa central do Policiamento Comunitário é que a segurança é uma responsabilidade partilhada, exigindo uma parceria ativa entre a polícia e os cidadãos. Este modelo promove

a descentralização organizacional, a afetação geográfica estável de agentes a áreas específicas para fomentar o conhecimento mútuo e a confiança, e um foco na resolução de problemas que afetam a qualidade de vida local, incluindo pequenas desordens e incivildades. O objetivo é não só reduzir a criminalidade, mas também diminuir o sentimento de insegurança e fortalecer a legitimidade da polícia (Peak, 2013).

Paralelamente, e imbuído da mesma filosofia, o Policiamento Orientado para a Resolução de Problemas (POP), conceptualizado por Herman Goldstein, ofereceu uma metodologia de trabalho mais estruturada. Goldstein argumentava que a polícia tradicional se focava excessivamente no "incidente" isolado, aplicando respostas padronizadas sem atacar as causas subjacentes que geravam a repetição desses mesmos incidentes (Peak, 2013). O modelo POP propõe uma abordagem mais analítica através do método criado por John Eck e William Spelman, conhecido como método SARA (Eck & Spelman, 1987): *Scanning* (Identificar problemas recorrentes através da recolha de informação de múltiplas fontes), *Analysis* (Analisar em profundidade as causas, condições e consequências do problema), *Response* (Desenvolver e implementar soluções personalizadas, muitas vezes em parceria com a comunidade e outras entidades) e *Assessment* (Avaliar a eficácia da resposta implementada). Fiães Fernandes, defende que apesar de parecer linear, este processo é “iterativo, com retrocessos e avanços ao longo do mesmo, sem fronteiras rígidas entre as várias fases.” (Fernandes, 2023, p. 150)

Esta metodologia capacita a polícia a procurar soluções duradouras e em conjunto com diversos parceiros sociais, uma abordagem cuja eficácia na redução do crime com comprova por revisões sistemáticas da literatura (Hinkle et al., 2020) em vez de se limitar a uma gestão de crises contínua.

Mais recentemente, o Policiamento Orientado por Informações (ILP - *Intelligence-Led Policing*) ganhou proeminência, postulando que as decisões estratégicas e táticas da polícia devem ser guiadas por uma análise rigorosa e sistemática de dados e informações (*intelligence*) (Jerry Ratcliffe, 2016). O objetivo é identificar e priorizar proativamente as ameaças, os riscos, os infratores mais prolíficos e os locais de maior incidência criminal (*hotspots*). Esta abordagem permite uma alocação de recursos mais cirúrgica e eficiente, focando o esforço policial onde ele pode gerar maior impacto.

Uma revisão sistemática e meta-análise de 65 estudos sobre policiamento de ‘*hotspots*’, concluiu que esta abordagem é uma estratégia eficaz na prevenção criminal, gerando

reduções estatisticamente significativas na criminalidade e desordem. De forma crucial para a presente proposta, o mesmo estudo de referência desmistifica o receio da deslocação do crime, demonstrando que é mais provável que os benefícios do policiamento focado se difundam para as áreas adjacentes do que a criminalidade ser simplesmente empurrada ou deslocada. Esta conclusão, retirada de dezenas de estudos rigorosos, oferece um forte suporte empírico à tese de que a otimização de recursos proposta não só é mais eficiente, como não compromete – e pode até melhorar – a segurança nas áreas circundantes.” (Braga et al., 2019).

A proposta apresentada neste trabalho não se limita a adotar um único destes modelos, mas sim a integrá-los numa estrutura funcional e coesa, em linha com o conceito de "Polícia Integral" da PSP (DNPS, 2025), que articula as valências de prevenção, ordem pública, investigação criminal e informações policiais (Elias, 2022). Nesta visão integrada, as Equipas de Prevenção materializam os princípios do Policiamento Comunitário e do POP, trabalhando em parceria com a comunidade para identificar e resolver as causas dos problemas de segurança. Simultaneamente, as Equipas de Reação e Resposta operam com a eficiência e a precisão preconizadas pelo ILP e pelo policiamento em *hotspots*, direcionando a sua capacidade reativa para os alvos e locais que representam maior risco, garantindo assim uma resposta robusta e informada às ameaças mais graves.

Contudo, é fundamental clarificar que o presente modelo de reorganização se debruça sobre o escalão divisão policial e as suas valências de contacto direto com o cidadão. Pela sua natureza, complexidade e necessidade de operar numa escala territorial mais ampla, entende-se que as valências de investigação criminal e de informações policiais devem ser robustecidas e colocadas ao nível de Comando, garantindo uma resposta especializada e transversal que serve de apoio estratégico às várias divisões.

A Organização Policial e a Gestão da Mudança

As organizações policiais, embora com algumas limitações, podem ser descritas como burocracias weberianas, caracterizadas por uma hierarquia clara, especialização de funções e um sistema de regras impessoais. Esta estrutura garante previsibilidade, mas também gera uma inércia e resistência à mudança significativas (Weber, 2004). Qualquer proposta de reorganização deve ser acompanhada por um robusto modelo de gestão da mudança, como o **modelo de 8 passos de John P. Kotter**, que oferece um roteiro pragmático para liderar

transformações complexas, desde a criação de um sentido de urgência até à ancoragem da mudança na cultura da organização (Kotter, 1996).

Análise Crítica da Estrutura Organizacional da PSP: Do Paradigma Territorial à Inércia Estrutural

A atual estrutura orgânica de uma divisão Policial da PSP e a sua subdivisão em esquadras de competência genérica, permanece profundamente influenciada pelo paradigma territorial, um modelo que, embora tenha sido funcional e lógico no seu tempo, atingiu um ponto de saturação. A sua rigidez intrínseca, outrora uma garantia de previsibilidade e controlo, manifesta-se hoje, na nossa opinião, como uma inércia estrutural que dificulta a adaptação a novas realidades.

Esta abordagem que é predominantemente geográfica e focada na manutenção de esquadras e na cobertura de áreas fixas, pode originar disfunções sistémicas, como a ineficiente distribuição de meios humanos e materiais e uma menor capacidade de resposta a fenómenos criminais que são, por natureza, móveis e transversais.

Em suma, o que antes era uma estrutura lógica, corre o risco de se tornar um fator de rigidez, com dificuldades em responder de forma ágil e integrada às complexas dinâmicas sociais e criminais do presente.

O principal sintoma é a **fragmentação de recursos e a diluição da especialização**, algo já identificado em análises à estrutura da PSP, (Cruz, 2020), onde se defende a necessidade de reestruturar e reduzir o número de subunidades para otimizar a distribuição do efetivo.

A dispersão de efetivos por múltiplas esquadras impede a constituição de equipas com "massa crítica" para desenvolver uma especialização genuína. O agente afeto a uma esquadra territorial é compelido a assumir-se como um "clínico geral" da segurança, responsável por um espectro excessivamente vasto de tarefas em múltiplas e diferentes áreas, o que resulta numa superficialidade crónica e numa qualidade de serviço heterogénea.

Do ponto de vista da teoria organizacional, este modelo sofre de uma elevada **inércia estrutural**, ou seja, a tendência da organização para manter as suas estruturas, processos produtivos e rotinas mesmo quando pressionada para se adaptar a mudanças ambientais.

Esta inércia é alimentada por fatores internos (a cultura da "esquadra" como unidade de identidade e centro da vida profissional) e externos (pressões isomórficas, influências políticas e a instrumentalização da esquadra física como símbolo de segurança).

As **consequências operacionais e financeiras** são profundas. A gestão de uma rede extensa de infraestruturas, muitas delas envelhecidas, consome uma fatia desproporcional do orçamento que poderia ser alocada a tecnologia, formação e equipamento. Para o cidadão, esta estrutura traduz-se em barreiras burocráticas anacrónicas na era digital. Para o polícia, o resultado é um ambiente de trabalho frequentemente desmotivador, com condições deficientes e ausência de perspetivas de carreira focadas numa especialização.

Aliás, de acordo com Morgado, Felgueiras e Moura (2024), num estudo realizado “...57,41% of the answers are of unawareness about initiatives, projects or implementation of technology in PSP”, o que demonstra um conhecimento fragmentado e limitado da tecnologia existente, além disso, o estudo demonstra também a obsolescência dos equipamentos informáticos e a sua degradação e para isto contribuía multiplicidade e extensão das infraestruturas.

Acresce que, as limitações atuais e futuras ao nível dos recursos humanos são um dos catalisadores mais urgentes para a mudança. Ao compararmos os Balanços Sociais da PSP verificamos uma tendência preocupante. Em 2018, a faixa etária com maior incidência de efetivos era a dos 40-44 anos, com 19,58% do total (PSP, 2018). Olhando para os dados de 2024, a realidade agrava-se, “constata-se que é no escalão etário dos 55-59 anos onde existe uma maior incidência de efetivos com 18,88%, seguido pelos escalões etários dos 45-49 anos com 17,15% e na faixa etária dos 50-54 anos com 16,16%” (PSP, 2024, p. 26). Estes números demonstram um envelhecimento estrutural da força policial, o que, aliado a notórias dificuldades de recrutamento, torna o modelo territorial vigente, intensivo em mão-de-obra para tarefas de baixo valor acrescentado, como a segurança a instalações, simplesmente insustentável. A análise do fluxo de pessoal em 2024 demonstra que, enquanto entraram 704 trabalhadores, saíram 889, resultando num decréscimo líquido do efetivo. Manter uma extensa rede de esquadras nestas condições significa retirar cada vez mais polícias do patrulhamento ativo para garantir serviços que poderiam ser centralizados e digitalizados.

Em suma, o modelo territorial atingiu os limites da sua validade, impedindo a agilidade e a alocação dinâmica de recursos que o policiamento moderno exige.

Análise Comparativa de Modelos Internacionais: Lições da Reforma Europeia

A transição para modelos funcionais é uma tendência consolidada em diversas polícias europeias.

A análise às reformas policiais que decorreram nos países nórdicos na última década, oferece-nos lições particularmente importantes, nomeadamente no caso da Noruega, que é descrita como uma “*community policing which is operative, visible and available and with the capacity and competence to prevent, investigate and prosecute criminal acts, and ensure the safety of citizens*” (Gráner, 2017, p. 144), esta reforma materializou-se numa forte centralização, reduzindo o número de distritos policiais de 27 para 12 e o número de esquadras de 339 para 121.

Rolf Granér (2017) destaca ainda a ironia desta centralização ser apresentada como uma descentralização, um paradoxo que espelha a tensão entre o discurso político da proximidade e a necessidade gestonária da eficiência. A reforma norueguesa foi fortemente influenciada por ideias de Nova Gestão Pública, pela necessidade de adaptação a novas ameaças criminais, pela melhoria da eficácia organizacional e pela capacidade de tornar os resultados mensuráveis.

A lição norueguesa é dupla: por um lado, demonstra que a centralização e a redução de infraestruturas físicas é uma tendência consolidada em polícias modernas como resposta a desafios de eficiência; por outro lado, sublinha o enorme desafio político e de comunicação em explicar que a concentração de recursos pode, paradoxalmente, resultar num policiamento mais eficaz e presente junto da comunidade, superando a noção simbólica de que a segurança reside no edifício da esquadra. (Gráner, 2017)

No **Reino Unido**, a lógica operacional interna da maioria das forças policiais reflete uma clara divisão funcional entre as *Neighbourhood Policing Teams* (NPTs) e as *Response Teams*. As NPTs têm um mandato de longo prazo para reduzir o crime em parceria com a comunidade. As *Response Teams* são unidades de resposta rápida geridas centralmente.

A lição britânica é a importância da **especialização de mandatos e da diferenciação das métricas de avaliação**: não se pode avaliar uma equipa de prevenção com os mesmos critérios de uma equipa de reação.

A reforma em curso na *Metropolitan Police (MET)* de Londres representa um dos mais profundos e recentes processos de transformação, impulsionado por uma grave crise de confiança pública.

A reforma da polícia londrina, delineada no plano “*A New Met for London 2023-2025*”, não surge de uma mera otimização teórica, mas sim de uma necessidade urgente de responder a

falhas sistêmicas que abalaram a confiança da população. O plano é uma resposta direta às conclusões de revisões externas, nomeadamente a *Baroness Casey's Review*, cujas críticas a MET aceitou na sua totalidade, criando um inequívoco sentido de urgência para a mudança (Metropolitan Police, 2023).

Sob a epígrafe "More Trust, Less Crime, High Standards" (Mais Confiança, Menos Crime, Padrões Elevados) (Metropolitan Police, 2023, p. 2) a MET assenta esta reforma em três pilares interdependentes:

1. **Combate ao Crime na Comunidade:** focado em trabalhar com os cidadãos londrinos para garantir a sua segurança.
2. **Mudança de Cultura:** visa incorporar os valores do policiamento por consentimento, combater a discriminação e elevar os padrões.
3. **Consertar as Fundações:** centrado em equipar e organizar melhor os agentes para que possam ter sucesso na sua missão.

Ao analisar detalhadamente o plano da MET verificamos a existência de paralelos notáveis com a arquitetura funcional proposta neste trabalho para a PSP, nomeadamente:

- **Prevenção:** O pilar do *Community crime-fighting* espelha diretamente a função das **Equipas de Prevenção**, conforme propostas no presente trabalho, ou seja, as comunidades são uma prioridade transversal sendo fundamental reforçar o policiamento local. A sua estrutura torna-se granular, garantindo em cada *ward* (unidade administrativa equivalente a um bairro ou freguesia) uma equipa local composta por, no mínimo, dois Agentes de bairro dedicados e um Agente de apoio comunitário (Metropolitan Police, 2023, p. 20). Estas equipas trabalham com a comunidade para definir prioridades de policiamento locais e específicas para cada bairro.
- **Equipas de Reação e do C4 (Intelligence-Led):** A proposta de equipas de reação ágeis e orientadas por informações é corroborada pela ênfase da MET numa "abordagem proativa e precisa" para a prevenção do crime. O plano prevê a reorganização de recursos para criar "unidades de policiamento proativo maiores e mais ágeis em cada BCU (Unidade de Comando Básico)" (Metropolitan Police, 2023, p. 33), que podem responder rapidamente à *intelligence* e às prioridades locais. Esta abordagem é sustentada por um forte investimento em dados e meios técnicos,

com o objetivo de "usar novas tecnologias para perseguir os criminosos mais perigosos de forma precisa" (Metropolitan Police, 2023, p. 35), incluindo o uso ético de inteligência artificial. Esta visão alinha-se perfeitamente com o papel do Centro de Comando e Controlo no modelo proposto, que funcionaria como o *hub* de fusão de informação para direcionar as equipas de reação.

- **Reestruturação das Infraestruturas:** Embora a Met não proponha a extinção total de esquadras como este trabalho advoga, o seu pilar "*Fixing our foundations*" reconhece a necessidade de uma profunda reforma das infraestruturas. O plano visa "melhorar os edifícios para garantir que as equipas estão próximas, visíveis e de fácil acesso para os londrinos". Garante uma presença física mínima com um balcão de atendimento "24/7" em cada *borough* (município), mas também aponta para a flexibilidade, sugerindo "colocar algumas equipas de bairro nos mesmos edifícios que parceiros locais para impulsionar a colaboração". Isto valida o princípio de que a infraestrutura física deve ser repensada em função da eficiência e da proximidade, e não mantida por inércia.

O plano "*A New Met for London*" ensina que a reforma estrutural (divisão funcional, policiamento local) não pode ter sucesso sem uma reforma cultural paralela e igualmente robusta (Metropolitan Police, 2023). A Met reconhece que a mudança de organigrama, por si só, é insuficiente se não for acompanhada por uma redefinição de valores, um combate ativo à discriminação interna e externa e um investimento maciço na formação e liderança. Para nós, PSP, a lição é clara: qualquer reorganização, como aquela que é aqui proposta, deve ser acompanhada por um plano de gestão da mudança que coloque a cultura e as pessoas no centro da transformação.

Metodologia da Investigação

Este trabalho adota uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, pois o seu objetivo primordial não é a quantificação de um fenómeno, mas sim a investigação de um problema complexo e a construção de um modelo conceptual detalhado.

A abordagem qualitativa revela-se a mais apropriada para este estudo, permitindo uma análise rica e aprofundada dos conceitos, das estruturas organizacionais e dos processos de mudança. Como sublinham Quivy e Campenhoudt (2005), a investigação em ciências sociais

não se limita a aplicar técnicas, mas constitui "um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho" (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 15).

Neste contexto, a construção de um novo paradigma organizacional para uma Divisão Policial exige uma imersão teórica e uma análise crítica que os métodos quantitativos, por si só, não conseguiriam capturar. O foco reside na compreensão das lógicas de funcionamento e na articulação de uma proposta de reorganização fundamentada, alinhando-se com o objetivo de "compreender mais profundamente e interpretar mais acertadamente os fenómenos da vida coletiva" (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 16).

O campo de aplicação da investigação é circunscrito ao nível de uma Divisão Policial, que serve como unidade de análise para o desenvolvimento do modelo. As técnicas de pesquisa, em linha com as etapas preconizadas por manuais de referência, desdobram-se da seguinte forma:

- **Revisão Bibliográfica e Documental:** A fundação desta investigação assenta numa análise sistemática e crítica da literatura académica e de fontes documentais relevantes. O processo de "investigação bibliográfica" foi conduzido de forma metódica, seguindo as orientações propostas por autores como Umberto Eco sobre a necessidade de examina "criticamente a maior parte da «literatura» existente" (Eco, 2007, p.29) para construir uma base sólida. Foram consultadas diferentes bases de dados académicas (Google Scholar, Scopus, RCAAP). A pesquisa foi guiada por termos como policiamento comunitário, intelligence-led policing, organizational reform, police digital transformation.

Adicionalmente, procedeu-se à análise de fontes documentais primárias, como Relatórios Anuais de Segurança Interna (RASI), a legislação orgânica da PSP e os seus planos estratégicos, para garantir que a proposta se ancore na realidade institucional portuguesa. Foram ainda analisados relatórios e artigos internacionais (INTERPOL, Metropolitan Police) o permitiu identificar **boas práticas**, desafios de implementação e impactos mensuráveis de reformas policiais comparáveis.

- **Análise Crítica e Conceitual:** A presente investigação utiliza o enquadramento teórico como uma ferramenta para realizar uma análise crítica às vulnerabilidades do modelo organizacional vigente. A construção e a definição detalhada dos conceitos do novo modelo não surgem de um vácuo, mas de um diálogo constante com a teoria, procurando, como refere Umberto Eco, "aprender a pôr ordem nas próprias ideias e

a ordenar dados" (Eco, 2007, p. 32). Este processo é essencial para garantir a coerência interna da proposta e a sua fundamentação lógica.

- **Análise Comparativa:** Para evitar uma proposta puramente teórica e desenraizada das práticas internacionais, realizou-se um estudo de casos de reformas policiais em países europeus. A seleção da Noruega e do Reino Unido não foi aleatória. Estes casos foram escolhidos com base em critérios de pertinência, nomeadamente: a relevância e o carácter inovador das suas reformas, alinhadas com a transição para modelos funcionais; a disponibilidade de documentação oficial e de análise académica sobre os processos de reforma; bem como, pelas semelhanças estruturais e os desafios partilhados com o sistema policial português, o que permite uma extração de "lições aprendidas" com maior validade. Esta abordagem comparativa permite identificar fatores críticos de sucesso, os obstáculos mais comuns e as boas práticas na gestão da mudança em organizações de segurança complexas.

É ainda, um imperativo de rigor académico reconhecer as limitações da metodologia adotada. Sendo este um estudo de natureza teórica e documental, não inclui trabalho de campo, como entrevistas ou inquéritos. Esta ausência de recolha de dados empíricos primários constitui a principal limitação do trabalho. A perceção, as resistências e as sugestões dos profissionais que diariamente operam no terreno seriam de valor inestimável para refinar e validar o modelo proposto. Não podemos olvidar, no entanto, que não é possível medir a opinião sobre um paradigma que ainda não existe, sendo primeiramente necessário construir o modelo conceptual, consequentemente, e como se sugere na conclusão, um passo futuro e crucial para a validação e eventual implementação desta proposta passará, necessariamente, pela realização de uma investigação empírica que confronte o modelo teórico com a realidade vivida pelos Oficiais, Chefes e Agentes da PSP.

Proposta de um Novo Modelo Organizacional para uma Divisão Policial

Fundamentação do Modelo Proposto

A transição para um modelo funcional e digital justifica-se pela procura de uma resposta mais eficiente, especializada e adaptativa. A concentração de recursos permite criar economias de escala e massa crítica. Uma estrutura funcional alinha os recursos com os

objetivos estratégicos: prevenir, responder e fiscalizar, enquanto uma interface digital moderniza a relação com o cidadão, otimiza processos e liberta os policiais para tarefas de maior valor acrescentado.

Importa sublinhar que a 'Divisão Policial 4.0' aqui desenhada foca-se na otimização do policiamento de visibilidade, proximidade e resposta imediata. As funções de **Investigação Criminal** e de **Informações**, pela sua criticidade e âmbito de atuação que frequentemente transcende as fronteiras de uma divisão, não são integradas nesta estrutura, mas sim concebidas como valências centralizadas ao nível do Comando (Metropolitano, Regional ou Distrital). Este desenho organizacional permite que equipas de investigação especializadas e analistas de informações operem com uma visão macro e com os recursos necessários para combater redes e fenómenos criminais complexos, garantindo ao mesmo tempo uma articulação e um fluxo de informação permanente com os Centros de Comando e Controlo de cada Divisão.

De forma distinta, as funções que atualmente se encontram distribuídas a uma Divisão ou Esquadra de Trânsito são intencionalmente atribuídas às diferentes equipas. Esta decisão assenta no princípio de que a segurança rodoviária é uma valência transversal e indissociável do policiamento de visibilidade. Assim, as Equipas de Prevenção assumem a identificação de pontos negros de sinistralidade e as ações de sensibilização; as Equipas de Reação e Resposta garantem a intervenção imediata em acidentes; e as Equipas de Fiscalização Administrativa executam o planeamento e a realização de operações de fiscalização rodoviária, integrando a missão de trânsito no núcleo de cada pilar funcional do novo modelo

Definição Detalhada das Equipas Especializadas

- **Equipas de Prevenção:**
 - **Objetivo Principal:** Reduzir a incidência de crime e desordem e aumentar o sentimento de segurança através de uma abordagem proativa, colaborativa e focada na resolução de problemas.
 - **Atividades Chave:** Policiamento de proximidade, implementação de programas como "Escola Segura", mediação de conflitos, diagnóstico de problemas de segurança locais (método SARA), patrulhamento de visibilidade em "hotspots", identificação de pontos negros em acidentes em conjunto com as autarquias, realização de ações de sensibilização e

prevenção, especialmente junto da comunidade escolar, para promover comportamentos seguros.

- **Indicadores de Desempenho (KPIs):** Redução das estatísticas de pequena e média criminalidade; aumento dos índices de confiança na polícia; número de problemas locais resolvidos de forma duradoura; redução do número de acidentes em zona de intervenção preventiva.

- **Equipas de Reação e Resposta:**

- **Objetivo Principal:** Garantir uma resposta rápida, profissional e eficaz a todas as chamadas de emergência e incidentes que exijam intervenção policial imediata, incluindo acidentes de viação.
- **Atividades Chave:** Resposta prioritária a chamadas de emergência, patrulhamento de intervenção em áreas de maior risco criminal, primeira intervenção em incidentes críticos.
- **Indicadores de Desempenho (KPIs):** Tempo médio de resposta a chamadas de emergência; taxa de resolução de ocorrências no primeiro contacto; nível de profissionalismo percebido pelos cidadãos.

- **Equipas de Fiscalização Administrativa:**

- **Objetivo Principal:** Assegurar o cumprimento de normas e regulamentos administrativos, atuando como uma força de regulação em áreas específicas.
- **Funções:** Fiscalização de estabelecimentos, licenciamento de armas e explosivos, segurança privada, planeamento e execução de operações de segurança rodoviária, elaboração de processos de contraordenação.
- **Indicadores de Desempenho (KPIs):** Número de fiscalizações realizadas; taxa de conformidade dos operadores económicos; redução de queixas relacionadas com a sua área de atuação; tempo de conclusão dos processos contraordenacionais.

Complementarmente, o modelo introduz:

- **Base Operacional Central** (em substituição das esquadras dispersas e que poderá ser a Divisão Policial);

- **Esquadra Digital** (portal e aplicação móvel para participações e serviços);
- **Postos de Atendimento Móveis** (para proximidade em zonas vulneráveis ou rurais);
- **Centro de Comando e Controlo (C4)**, que gere em tempo real os recursos e utiliza dados e inteligência para posicionar equipas.

Desenho da Estrutura Organizacional e Digital: A Divisão Policial 4.0

A proposta para a ‘Divisão Policial 4.0’ não é apenas uma resposta às necessidades específicas da PSP, mas alinha-se com as macro-tendências que estão a moldar o futuro do policiamento a nível global. A própria INTERPOL ao abordar o Futuro do Policiamento identifica a ‘Aceleração e Convergência Tecnológica’ e as ‘Smart Cities’ como tendências globais que estão a transformar o contexto operacional das polícias. (INTERPOL, 2022)

A mesma análise aponta para ‘novas realidades’ como um ‘Mundo Digital Novo e Corajoso’ e um ‘Cenário Criminal em Evolução’, que se torna mais complexo e transnacional. Nesse sentido, a extinção progressiva da esquadra física em favor de uma ‘Esquadra Digital’ e de um Centro de Comando e Controlo (C4) orientado por dados não é uma medida meramente disruptiva, mas sim uma adaptação necessária e inteligente a este novo paradigma, alinhando-a com o potencial dos modelos preditivos na otimização dos recursos de segurança pública (Rodrigues & Painho, 2018) permitindo que a polícia opere de forma mais eficaz no ambiente físico e digital onde o crime ocorre.

A proposta para a nova estrutura Policial desenha um ecossistema operacional e de serviço ao cidadão radicalmente diferente, e deve ser concebida para responder aos desafios de segurança e às expectativas de uma sociedade digital.

A justificação para a eliminação progressiva do modelo de esquadra tradicional é clara: as esquadras imobilizam um número significativo de agentes em tarefas de atendimento e segurança a instalações, desviando-os da sua missão principal de policiamento ativo e visível. Além disso, representam um elevado encargo financeiro em manutenção e logística, que pode ser reorientado para a tecnologia e para a mobilidade. Em sua substituição, a "Divisão Policial 4.0" implementa uma "**Esquadra Digital**", uma plataforma online robusta onde os cidadãos podem participar ocorrências, submeter requerimentos e interagir com a polícia “24/7”, complementada por **Postos de Atendimento Móveis** que se deslocam junto das comunidades.

Esta reengenharia não significa uma menor presença policial, mas sim uma presença mais inteligente, libertando os policiais do betão das esquadras para o patrulhamento efetivo no coração da comunidade.

A Arquitetura Organizacional: O Comandante da Divisão supervisiona diretamente três Chefes de Área (Prevenção, Reação, Fiscalização). O conceito de "esquadra" como unidade de comando desaparece, sendo substituído por uma **Base Operacional Central**, que alberga todos os recursos da Divisão.

- **O Ecossistema Digital de Serviço ao Cidadão:** A interação do cidadão com a PSP para serviços não emergenciais é retirada do espaço físico e transferida para um ecossistema digital.
 - **O Portal e a Aplicação Móvel (app):** Pontos de entrada únicos para submeter participações de crimes (furtos, danos) através de formulários dinâmicos, consultar o estado de processos e solicitar serviços.
 - **O Assistente Virtual (IA):** Um *chatbot* avançado, disponível 24/7, funciona como primeira linha de triagem, respondendo a perguntas frequentes e encaminhando o cidadão.
 - **Atendimento Centralizado:** Para questões que exijam interação presencial, é estabelecido um Gabinete de Atendimento ao Cidadão na sede da Divisão ou em Espaços Cidadão.
- **O Centro de Comando e Controlo (C4): O Coração do Modelo:** O C4 deixa de ser um mero centro de despacho para se tornar um **hub de fusão de informação e inteligência operacional**. Integra em tempo real múltiplas fontes de dados (112, plataformas digitais, videovigilância), analisa padrões, identifica *hotspots* e gere dinamicamente as Equipas de Reação e Resposta, direcionando-as para as áreas e horários de maior risco.
- **O Impacto na Rotina do Agente Policial:** A rotina deixa de ser centrada na "esquadra" para ser centrada na "missão". O turno inicia-se na Base Operacional com um *briefing* tático baseado em informações do C4. As equipas partem para o terreno com objetivos claros. A especialização permite que o agente aprofunde as suas competências e veja o seu trabalho ter um impacto mais mensurável.

Embora a proposta final aponte para a extinção progressiva das esquadras físicas, reconhece-se a necessidade de cenários híbridos de transição:

- Manutenção de pontos de atendimento físico mínimo em zonas rurais ou com exclusão digital;
- Parcerias com “Espaços Cidadão” e juntas de freguesia para atendimento presencial básico;
- Implementação faseada, iniciando com projetos-piloto em divisões metropolitanas.

Análise de Impactos, Desafios e Condições de Implementação

Benefícios Esperados do Novo Modelo

- **Otimização da Resposta Operacional:** A especialização aumenta a qualidade e a adequação da intervenção.
- **Otimização de Recursos:** A concentração de pessoal permite uma gestão flexível e a eliminação de infraestruturas redundantes gera uma poupança massiva que pode ser reinvestida em tecnologia e formação.
- **Melhoria das Condições de Trabalho:** A especialização permite o desenvolvimento de carreiras mais motivadoras e a concentração em bases modernas melhora o ambiente de trabalho e o espírito de corpo.
- **Modernização e Acessibilidade do Serviço Público:** A transição para um modelo *digital-first* aumenta a acessibilidade aos serviços policiais e alinha a PSP com as melhores práticas de governação digital.

Desafios e Condições para a Implementação

A questão apresentada é complexa, e a mera ausência de um edifício dever ser compensada com uma estratégia de policiamento mais inteligente. Um estudo efetuado na Alemanha concluiu que, embora a criminalidade geral não aumentasse, o fecho de esquadras levou a um aumento significativo de crimes específicos como furtos de veículos e residências, sugerindo que a ausência de uma presença policial física pode diminuir a dissuasão para

certos tipos de crime (Blesse, Diegmann, 2019). Estes dados, não inviabilizado a reorganização aqui proposta, realçam a importância de a fazer corretamente, mitigando estes riscos.

A transição para um modelo funcional e digital como o proposto, apesar dos seus benefícios evidentes, enfrenta desafios significativos que devem ser geridos com uma liderança clara e uma comunicação estratégica. Os principais obstáculos não são de natureza técnica, mas sim cultural, política e social.

O maior obstáculo é, invariavelmente, a resistência à mudança. A cultura da "esquadra" como unidade de comando, identidade e centro da vida profissional está profundamente enraizada na PSP e a extinção deste conceito físico em benefício de uma centralização numa estrutura ao nível de uma Divisão Policial, com a criação de equipas funcionais representa uma quebra paradigmática que exige uma liderança transformacional capaz de comunicar uma nova visão e criar um sentimento de pertença, não baseado no edificado, mas na especialização e na missão.

A proposta exige uma revolução tecnológica, com elevados investimentos em plataformas digitais robustas, cibersegurança e, crucialmente, na formação massiva dos efetivos. É fundamental acautelar a exclusão digital de populações mais vulneráveis, garantindo que os Postos de Atendimento Móveis e os Gabinetes de Atendimento ao Cidadão sejam eficazes e acessíveis.

O desafio mais sensível será, sem dúvida, a dimensão política e social do encerramento de esquadras. A presença física de uma esquadra é frequentemente instrumentalizada como um símbolo de segurança, e a sua remoção é politicamente delicada, exigindo um trabalho prévio com autarcas e comunidades para explicar que a segurança não se mede pelo número de edifícios, mas pela presença policial efetiva na rua.

Felizmente, esta argumentação não precisa de ser puramente teórica. Um estudo de caso realizado no âmbito do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR) sobre o encerramento da 17.^a Esquadra oferece um precedente empírico crucial para este debate. A investigação, que analisou os índices de criminalidade nos três anos anteriores e posteriores ao fecho da subunidade, procurou responder objetivamente à questão central: o encerramento de uma esquadra afeta significativamente a criminalidade? - A conclusão do estudo é inequívoca e fornece uma base factual para gerir as implicações políticas: não existe qualquer correlação entre o encerramento da esquadra e o aumento da criminalidade geral

na sua antiga área de jurisdição. A variação da criminalidade na zona manteve-se alinhada com as tendências verificadas na restante Divisão e no concelho do Porto, demonstrando que a presença do edifício policial, por si só, não era o fator determinante para os níveis de segurança. (Almeida, 2017)

Mais importante ainda, o estudo valida os benefícios de otimização de recursos centrais a este trabalho. A análise concluiu que o encerramento de uma única esquadra permitiu libertar entre 12 a 13 elementos policiais que estavam alocados a tarefas de atendimento, segurança às instalações e gestão administrativa, reafectando-os a missões operacionais.

Apesar de ser importante ter em consideração a diferença no número de polícias atualmente nestas funções e de Esquadra para Esquadra, consideramos que este ganho de eficiência, extrapolado para uma Divisão inteira, representa um aumento massivo da capacidade de policiamento ativo, respondendo diretamente ao problema da fragmentação de meios.

O estudo reforça a premissa de que *"não são as instalações policiais que garantem a segurança, mas sim os polícias que andam nas ruas em missões de policiamento preventivo ou reativo."* (Almeida, 2017, p. 34)

Este precedente empírico permite transformar o debate político. Em vez de discutir a "perda" de uma esquadra, a discussão pode focar-se no "ganho" de uma presença policial mais visível e eficaz, financiada pela racionalização de infraestruturas redundantes e dispendiosas. O desafio passa por comunicar eficazmente que o modelo "Divisão 4.0" não remove a polícia da comunidade; pelo contrário, coloca-a de forma mais inteligente e orientada no coração da mesma.

Outro estudo de caso, focado em Lisboa (Cordeiro, 2021) comparou duas freguesias com perfis socioeconómicos semelhantes, uma com esquadra (Areeiro) e outra sem (Avenidas Novas), e concluiu que a localização poderia estar parcialmente relacionada com as diferenças na criminalidade, apontando para um maior tempo de resposta policial na freguesia sem a infraestrutura física. No entanto, esta aparente contradição reforça, na verdade, a pertinência do modelo 'Divisão 4.0' aqui proposto. Uma reorganização não se pode limitar ao mero encerramento de instalações; tem de ser acompanhada por uma reinvenção do modelo de patrulhamento.

A criação de um Centro de Comando e Controlo robusto, que utiliza dados para gerir dinamicamente as Equipas de Reação e Resposta, colocando-as de forma preditiva e

preventiva nas áreas e horários de maior risco (hotspots), é precisamente a solução para mitigar o aumento do tempo de resposta e garantir uma presença policial mais inteligente e eficaz do que a que é proporcionada pela simples existência de um edifício.

O desafio será assim, implementar um modelo operacional que coloque os policiais libertos dessas tarefas fixas nos locais onde o seu impacto preventivo e reativo é maximizado.

Um Roteiro para a Mudança: O Modelo de Kotter Aplicado à PSP

A implementação bem-sucedida desta reforma exige um plano de ação estruturado. O modelo de 8 passos de John P. Kotter (1996) oferece esse roteiro:

1. **Criar um Sentido de Urgência:** Demonstrar, com dados, a insustentabilidade financeira e operacional do modelo atual.
2. **Formar uma Coligação Forte:** Criar uma *task force* para a modernização, incluindo poder político (MAI), topo da hierarquia da PSP, chefias intermédias, sindicatos e peritos externos.
3. **Criar uma Visão:** Articular a visão da "Divisão 4.0" de forma clara, simples e inspiradora.
4. **Comunicar a Visão:** Utilizar todos os canais de comunicação, internos e externos, para explicar a visão e os seus benefícios.
5. **Remover Obstáculos:** Identificar e remover ativamente as barreiras à mudança, sejam elas burocráticas, tecnológicas ou humanas.
6. **Criar Vitórias a Curto Prazo:** Implementar um projeto-piloto numa Divisão para demonstrar a viabilidade e os benefícios do modelo de forma controlada. O lançamento bem-sucedido da app seria outra vitória crucial.
7. **Consolidar as Melhorias:** Usar o sucesso do projeto para refinar o modelo e expandi-lo faseadamente a outras Divisões.
8. **Ancorar na Cultura:** Alterar os processos de recrutamento, formação e promoção para que reflitam e recompensem as competências e os comportamentos do novo modelo.

Conclusão

Este trabalho de investigação partiu da premissa de David Bayley de que a mera presença policial não previne o crime, e procurou responder à questão de qual a estrutura organizacional que pode criar as condições para uma prevenção e uma resposta verdadeiramente eficazes. A análise crítica ao modelo territorial vigente na PSP revelou limitações sistémicas que a proposta de um modelo funcional e digital procura superar. A reorganização não é, portanto, uma opção, mas uma condição de sobrevivência e relevância para a instituição no futuro próximo.

A arquitetura aqui desenhada – uma Divisão Policial 4.0, sem esquadras físicas, com equipas especializadas e uma interface digital com o cidadão – representa um salto qualitativo paradigmático. Os benefícios esperados superam os desafios da sua implementação, desde que estes sejam geridos através de um plano de mudança estruturado, como o proposto por Kotter.

O modelo 'Divisão Policial 4.0' não deve, por isso, ser visto como uma reengenharia isolada, mas como parte integrante da inevitável transformação digital do Estado. Alinha-se com as macrotendências globais identificadas por organismos como a INTERPOL, que apontam para um 'Mundo Digital Novo' e um 'Cenário Criminal em Evolução'. A extinção progressiva da esquadra física em favor de uma interface digital não é, assim, uma medida radical, mas uma adaptação lúcida à forma como a sociedade e o crime se organizam no século XXI.

Este trabalho não é uma solução definitiva, mas um contributo fundamentado para o debate sobre o futuro da PSP. A sua principal limitação reside na sua natureza teórica.

Como investigação futura, sugere-se a implementação de um projeto-piloto para testar empiricamente o modelo, o que seria crucial para validar esta visão permitindo medir o seu impacto real não só nos índices de criminalidade, mas também em indicadores-chave, como os tempos de resposta, os níveis de confiança da população e, de forma essencial, no moral e na satisfação profissional dos agentes que constituem o pilar de qualquer força policial.

Ao abraçar a especialização funcional e a transformação digital, a PSP pode evoluir de uma força reativa para uma organização proativa e inteligente, capaz de criar as condições para uma prevenção eficaz da criminalidade e garantir uma segurança pública de alta qualidade para todos os cidadãos.

Reconhece-se, ainda, que a viabilidade de uma reorganização desta magnitude não depende apenas da sua solidez conceptual, mas também da sua sustentabilidade financeira. Uma análise detalhada de custos e benefícios, que extravasa o âmbito da presente investigação, constitui um passo subsequente e indispensável. Essa análise deverá, por um lado, quantificar os investimentos necessários em tecnologia, na formação especializada dos efetivos e na gestão da mudança e, por outro, estimar os significativos retornos operacionais e financeiros decorrentes da otimização de pessoal e da desativação de uma vasta e dispendiosa rede de infraestruturas físicas. A sua realização forneceria a evidência empírica final para suportar a decisão política.

Bibliografia

- Almeida, F. H. (2017). *Racionalização do dispositivo* [Trabalho Individual Final, 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. Oxford University Press.
- Blesse, S., & Diegmann, A. (2019). *Police reorganization and crime: Evidence from police station closures* (ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 18-044). <https://ssrn.com/abstract=3272123>
- Braga, A. A., Turchan, B., Papachristos, A. V., & Hureau, D. M. (2019). Hot spots policing of small geographic areas effects on crime. *Campbell Systematic Reviews*, 15(3), e1046. <https://doi.org/10.1002/cl2.1046>
- Cordeiro, A. (2021). *Impacto da esquadra na criminalidade: A problemática da localização* [Dissertação de Mestrado Integrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Cruz, J. C. G. da. (2020). *Potencial reestruturação das subunidades do COMETLIS: As divisões integradas de competência territorial* [Dissertação de Mestrado Integrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. *Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I Série, n.º 204, 9054-9086.
- Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública. (2025). *Estratégia 2025-2027*. Polícia de Segurança Pública.
- Durão, S. (2011). *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da Polícia em Lisboa*. Imprensa de Ciências Sociais.

- Eck, J., & Spelman, W. (1987). *Problem-solving: Problem-oriented policing*. Police Executive Research Forum.
<https://www.ojp.gov/pdffiles1/Digitization/111964NCJRS.pdf>
- Eco, U. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas* (13.^a ed.). Editorial Presença.
- Elias, L. M. A. (2022). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e perspectiva* (2.^a ed. rev. e atual.). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Emsley, C. (2010). *The great British bobby: A history of British policing from the 18th century to the present*. Quercus.
- Fernandes, L. F. (2023). *A prevenção do crime: Teorias, estratégias e técnicas*. Luís Fiães Fernandes.
- Gráner, R. (2017). Literature on police reforms in the Nordic countries. *Nordisk Politiforskning*, 4(2), 138-148. <https://doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2017-02-05>
- Hinkle, J. C., Weisburd, D., Telep, C. W., & Petersen, K. (2020). Problem-oriented policing for reducing crime and disorder: An updated systematic review and meta-analysis. *Campbell Systematic Reviews*, 16(2), e1089. <https://doi.org/10.1002/cl2.1089>
- INTERPOL. (2022). *Scanning for the future(s) of policing: First steps towards a new global paradigm*. INTERPOL Innovation Centre.
- Karn, J. (2013). *Policing and crime reduction: The evidence and its implications for practice*. The Police Foundation.
- Kelling, G., Pate, T., Dieckman, D., & Brown, C. (1974). *The Kansas City preventive patrol experiment: A summary report*. Police Foundation.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I Série, n.º 168, 6065-6074.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Lei de Segurança Interna*. Diário da República, I Série, n.º 167, 6135-6141.

- Metropolitan Police. (2023). *A new Met for London: 2023-2025*. <https://www.met.police.uk/SysSiteAssets/media/downloads/force-content/met/about-us/a-new-met-for-london/a-new-met-for-london.pdf>
- Morgado, S. M., Felgueiras, S., & Moura, R. C. (s.d.). The past, present and future of technology in PSP: Preliminary results. In *40 anos de Ciências Policiais em Portugal* (pp. 389-400). Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Peak, K. J. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of community policing and problem solving*. SAGE Publications, Inc.
- Polícia de Segurança Pública. (2018). *Balanço social*. Departamento de Recursos Humanos.
- Polícia de Segurança Pública. (2024). *Balanço social*. Departamento de Recursos Humanos.
- Polícia de Segurança Pública. (2025). *História*. <https://www.psp.pt/Pages/sobre-nos/quem-somos/historia.aspx>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.^a ed.). Gradiva.
- Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-led policing* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315717579>
- Rodrigues, T. F., & Painho, M. (Eds.). (2018). *Modelos preditivos e segurança pública*. Fronteira do Caos Editores.
- Sistema de Segurança Interna. (2024). *Relatório anual de segurança interna 2023*.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 2). Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.