

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



**ATENDIMENTO POLICIAL CENTRALIZADO
ESPECIALIZAÇÃO E TRIAGEM**

Autor: José Fernando Sá dos Santos

Estudo Teórico

Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 25 de julho de 2022



Resumo

O presente estudo teórico teve como propósito potencializar uma reflexão sobre a separação do atendimento ao público da gestão policial, bem como analisar a pertinência da eventual implementação de um modelo de reorganização do atendimento ao público, a fim de dar uma resposta mais célere, diferenciada e especializada ao cidadão. Pelo observado na análise realizada, essa reestruturação pode passar pela centralização de serviços de atendimento ao público, de forma integrada, num edifício com uma área geográfica de representação nunca inferior ao atual nível de divisão, que, com uma triagem otimizada, nomeadamente através da utilização de dispositivos de inteligência artificial, se pode traduzir não só na rapidez da resolução do auxílio pelo qual os cidadãos se deslocam às diversas esquadras policiais, mas também na redistribuição dos polícias para outras áreas, porventura mais especializadas. A triagem atrás referida não implica a substituição da presença física de polícias nos locais de atendimento. A importância da relação de proximidade polícia-cidadão está espelhada ao longo do trabalho e é um objetivo, bem como um desafio que assim se mantenha.

Palavras-chave: Atendimento Policial, Especialização, Inteligência Artificial, Polícia, Triagem

Abstract

The purpose of this theoretical study was to empower a reflection on the separation of the public attendance from the police management, as well as to analyze the pertinence of the eventual implementation of a model of reorganization of the public attendance, to give a faster, differentiated, and specialized response to the citizen. As observed in the analysis carried out, this restructuring may involve the centralization of the public attendance services, in an integrated manner, in a building with a geographical area of representation never inferior to the current division level, which, with an optimized triage, namely through the use of artificial intelligence devices, may be translated not only in the speed of resolution of the assistance for which citizens go to the various police stations, but also in the redistribution of police officers to other areas, perhaps more specialized. The above-mentioned triage does not imply the substitution of the physical presence of police officers in the attendance places. The importance of the police-citizen proximity relationship is mirrored throughout the work, and it is an objective, as well as a challenge to keep it that way.

Keywords: Artificial Intelligence, Expertise, Police, Police Service, Triage

Introdução

Marcello Caetano, tido como um dos pioneiros a abordar o tema e o conceito de Polícia, definiu-a “como o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em interferir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objectivo evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir” (Caetano, 1983, p. 1150).

Mais recentemente, na definição de Polícia, Neto (2017) refere ser necessário contextualizar e conhecer as suas várias dimensões. O autor alude que “a Polícia representa uma forma particular de ação coletiva organizada numa pluralidade de atividades distintas, (...) que pertence à administração pública onde a hierarquia e disciplina, entre outras características, desvenda uma estrutura burocrática”. Destacamos em especial, quando afirma que “uma nova dimensão assenta na forma como se aplicam e distribuem os meios (humanos e materiais), para que o crime se reduza e se enfrentem as vulnerabilidades sociais” (p. 12).

Neste contexto as diferentes abordagens do conceito de Polícia, embora com o mesmo fim, diferem no seu conteúdo, uma vez que a primeira generaliza o conceito, tornando-o mais lato e sobretudo com o intuito de interferir nas atividades pessoais e a última procura individualizar as diversas dimensões, os meios humanos e físicos disponíveis, não apenas para evitar o crime, mas sobretudo para melhorar a gestão e a organização no sentido de prestar ao cidadão uma maior facilidade no acesso aos serviços e uma resposta mais célere às suas preocupações. Como afirma Clemente (2006), “a dimensão preventiva enforma o lado nobre da polícia. Presentemente, o cidadão é o centro da actividade policial”, (p. 7), devendo garantir-se a prestação de um “serviço público de excelência” (Neto, 2017, p. 64).

O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública (AP) na sua atuação face ao cidadão, nos quais se inclui a Polícia de Segurança Pública (PSP). Este diploma, além de acolher um conjunto de disposições legais inovadoras, sistematiza um conjunto de áreas fundamentais na relação cidadão-administração, tão vastas e variadas como são o acolhimento e atendimento ao público, a simplificação de procedimentos, os sistemas de informação para a gestão e a divulgação de informação administrativa.

Este Decreto-Lei, publicado há mais de 20 anos, já evidencia os aspetos fundamentais da relação entre a administração-cidadão, doravante interpretada como polícia-cidadão, no sentido em que se enquadra fundamentalmente na “promoção do bem-comum” (Clemente, 2006, p. 37), que atua não apenas para prevenir (o crime), mas

sobretudo para aproximar e simplificar o atendimento ao cidadão de uma forma integrada, eficaz e célere, e realizada por profissionais especializados.

Em Portugal existem vários modelos de centralização no atendimento pertencentes à AP, sendo disso exemplo as Lojas do Cidadão (LC). O Decreto-Lei n.º 302/99, de 6 de Agosto, preconiza no seu artigo 5.º que as LC, assentam “num modelo de prestação célere e personalizada, num único local, de um conjunto de serviços públicos”, onde, conforme refere o seu artigo 17.º, “a prestação de serviços é assegurada através de postos de atendimento, constituídos por extensões de entidades públicas e privadas, sediados em cada LC, e processa-se nos termos e condições estabelecidos na lei e em protocolo” (p. 5082).

Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de Maio, que consagra o princípio da prestação digital de serviços públicos como regra, garante o atendimento digital assistido como seu complemento indispensável, através da Rede Espaços do Cidadão e define o modo de concentração (centralização) de serviços públicos em LC. Estabelece no seu artigo 9.º que “os espaços de atendimento ao público (*front-offices*) dos organismos do Estado devem ser concentrados num mesmo local, de modo a privilegiar a utilidade e comodidade para o cidadão”. Faz ainda referência à necessidade de “prever a instalação no mesmo local de um Espaço do Cidadão, (...) de modo a possibilitar o atendimento digital assistido, de outros serviços públicos que não hajam sido objeto dessa concentração” (p. 6).

Relativamente à centralização e especialização, a PSP tem vários tipos de atendimentos ao público dos quais se destacam o presencial, o telefónico e o eletrónico/digital, que se traduzem no atendimento às atividades administrativas, às vítimas de Violência Doméstica (VD), ao trânsito, à investigação criminal, às armas e explosivos e ao turismo.

Pelo exposto, o presente trabalho tem o propósito de potenciar uma reflexão sobre a separação do atendimento ao público da gestão policial, ou seja, o modelo de receção de pessoas, mesmo que específico (policial administrativo, trânsito, etc.), e verificar acerca da possibilidade de existência de serviços centralizados para áreas geográficas mais alargadas, com gabinetes autónomos e preparados, com polícias habilitados e com o perfil adequado. As esquadras policiais seriam espaços de natureza intrinsecamente policial e técnico.

O objeto de estudo do presente trabalho é a análise ao atendimento ao público realizado pelas cinco divisões integradas do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), no concelho de Lisboa. O objetivo geral é aferir a necessidade de implementar na PSP um atendimento ao público centralizado, com especialização e triagem tecnológica.

Estado de Arte

Centralização do Atendimento

A Nível da AP

Enquadrado nos princípios gerais da atividade administrativa, conforme o artigo 5.º, do Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de Janeiro, a AP, na qual se integra a PSP, deve ser organizada de modo a aproximar os serviços às populações e de forma não burocratizada, onde, como conclui Sousa (2009), importa refletir sobre o desempenho do serviço público, sobre o “papel do gestor público” e, em especial, “sobre as mais-valias associadas a uma boa gestão de recursos humanos numa organização, que elege como princípio fundamental, o direito dos cidadão a um serviço público de qualidade” (p. 80).

O acolhimento e o atendimento dos cidadãos em geral deve obedecer a princípios de ação, em conformidade com o artigo 2.º, do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, que refere que os serviços e organismos da AP “estão ao serviço do cidadão e devem orientar a sua ação” de acordo com o disposto no Código do Procedimento Administrativo (CPA), tendo em conta “os princípios da qualidade, da proteção, da confiança, da comunicação eficaz e transparente, da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa”, com vista a:

Garantir que a sua atividade se orienta para a satisfação das necessidades dos cidadãos; (...) Privilegiar a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos, sendo em regra o atendimento, bem como o desenrolar de todo e qualquer procedimento administrativo, realizado através de meios digitais, e o procedimento apresentado ao cidadão da forma mais simples possível; (...) Garantir a simplificação da linguagem administrativa de modo a facilitar o acesso aos serviços públicos e a sua usabilidade (p. 2127).

Relativamente à temática sobre a centralização, temos o exemplo das LC e dos espaços do cidadão atrás referidos, alicerçadas num modelo de atendimento integrado, referido por Angelim (2003), “como uma forma renovada de prestação de serviços públicos, que obedece a determinados princípios de funcionamento e apresenta particularidades que o distinguem do padrão habitualmente encontrado em organizações tradicionais” (p. 1). Este modelo baseia-se essencialmente no modelo brasileiro de “Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), implementado no Estado da Bahia – Brasil, em 1995”, considerado como “um sistema integrado de serviços públicos que atende ao cidadão com presteza, comodidade e eficiência superando as expectativas dos cidadãos” (Gonçalves, 2003, p. 1). O mesmo autor

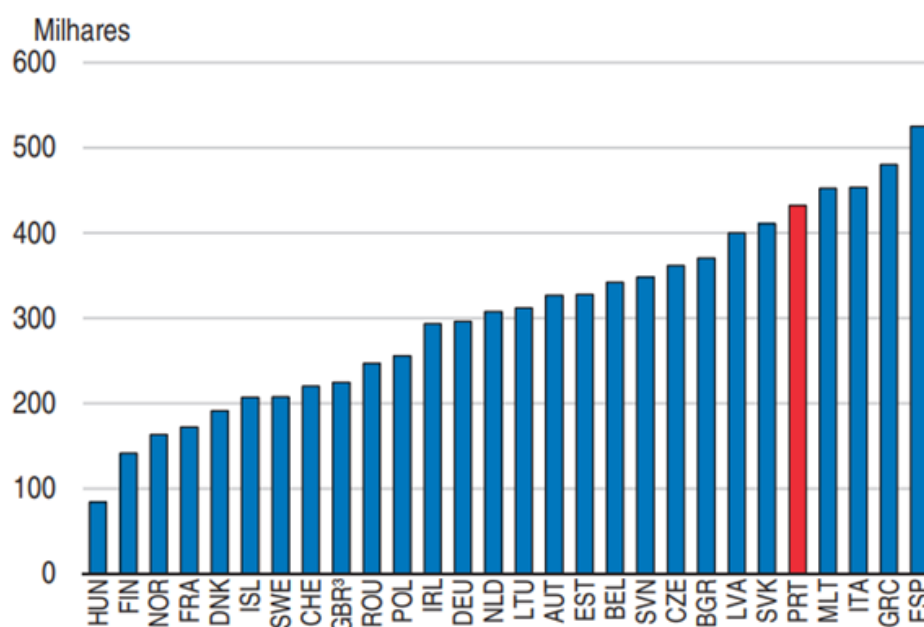
Gonçalves (2002 e 2003) refere que este modelo SAC surgiu da necessidade em alterar a imagem da AP Brasileira, a qual era vista como demasiado formal, burocrática e pouco eficaz. Os SAC distinguem-se assim, pela excelência na melhoria do atendimento e natural aperfeiçoamento da prestação do serviço, atenciosa em si, facilitando toda a informação necessária ao cidadão e diminuindo o tempo de espera.

A Nível da PSP

O relatório económico da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de 2017, tal como se verifica no gráfico abaixo (Figura 1), aponta que as Forças de Segurança em Portugal apresentam um registo de excesso de recursos humanos, em detrimento de outros serviços. Em concreto, e de acordo com o relatório, existem cerca de “432 polícias para 100 mil habitantes”, indicando que, “a força policial em Portugal possui mais recursos humanos do que a média da polícia dos países da União Europeia” (p. 26).

Figura 1

Corpo policial a nível nacional



Nota. Esta figura inclui o pessoal dos organismos públicos cujas funções principais são a prevenção, deteção e investigação de crimes e a detenção de alegados criminosos, com exclusão do pessoal auxiliar e administrativo. Fonte “Relatórios Económicos da OCDE: Portugal. [OECD Economic Surveys: Portugal© OECD]”, 2017, p. 25 (<http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-portugal.htm>)

O estudo realizado por Pinto (2021), relativo ao envelhecimento dos polícias no ativo e ao seu impacto no ativo dos recursos humanos, defende que de forma a atenuar este desafio, “uma das opções a ser considerada internamente será a de utilizar todo o potencial dos trabalhadores mais velhos, (...) e o conhecimento adquirido na instituição ao longo dos anos de serviço, ajustando-as às necessidades individuais e organizacionais”, concluindo que “o absentismo por doença natural dos polícias com 55 ou mais anos de idade” tem consequências internas, mas sobretudo “consequências externas, na qualidade do serviço prestado ao cidadão e na imagem da PSP” (p. 25).

Ainda relativamente à caracterização da PSP, como refere Pereira (2018), na apresentação e discussão de resultados da sua investigação relativamente às infraestruturas, aponta que existe a replicação de unidades policiais, o que “significa que cada unidade dispersa no território, tanto ao nível de desconcentração de infraestrutura como ao nível de dispersão física, representa a replicação de serviços de suporte em cada localização”. Acrescenta ainda que “o funcionamento autónomo de unidades requer os próprios serviços de suporte, originado a replicação interunidades”, bem como, em contraposição, salienta que através da fusão pode ambicionar-se “a agregação e a utilização conjunta de serviços de suporte e de apoio geral, conduzindo a uma maior articulação e cooperação entre serviços” (pp. 58, 59).

Quanto à centralização do atendimento no concelho de Lisboa, verifica-se que a PSP contempla atendimentos centralizados por área funcional, nomeadamente respeitantes à VD, ao turismo, à investigação criminal, ao trânsito, às armas e explosivos e às atividades administrativas, considerando que são efetuados em infraestruturas autónomas, sendo que os atendimentos às armas e explosivos e às atividades administrativas operam em coexistência com outras áreas de atendimento ao público.

O tradicional atendimento ao público no concelho de Lisboa, não é centralizado, porquanto é efetuado nas vinte e duas esquadras territoriais do COMETLIS. Contudo, é aquele que tem mais predominância e relevância, porquanto é efetuado de forma presencial durante 24h/7 dias da semana, por turnos, por um polícia que tem a função de graduado de serviço, conforme refere o Despacho 20/GDN/2009, de 15 de Dezembro, no seu anexo 6.2. Destaca-se no seu ponto 4, onde são elencadas as vinte e duas competências atribuídas ao graduado de serviço, a função de “promover um atendimento personalizado aos cidadãos e prestar-lhes os esclarecimentos necessários e adequados, no âmbito da permanente melhoria qualitativa do serviço prestado” (p. 5).

A Especialização do Atendimento na AP e na PSP

Na AP existem vários tipos de atendimento (presencial, telefónico, digital e videochamada), elencados no manual de atendimento ao público (AMA, 2021), que para além das vantagens para os cidadãos, garantem as principais necessidades dos mesmos. Contudo uma AP contemporânea “deverá basear a sua estratégia de atendimento ajustada aos diferentes cidadãos que com ela se relacionam, disponibilizando uma diversidade consistente e integrada de canais, sem prejudicar o serviço e a experiência de utilização de quem os procura”. Neste contexto, a especialização da AP está perante “dois tipos de estratégia de atendimento: o atendimento multicanal e o atendimento omnicanal”. Enquanto no primeiro “a disponibilização de serviços é efetuada em vários canais de forma desintegrada, como se cada um dos canais fosse um silo, proporcionando diferentes experiências de utilização aos cidadãos”, no segundo existe a tendência para o novo tipo de atendimento, sendo que “a disponibilização de serviços é efetuada em todos os canais de forma integrada, assumindo sinergias entre si e funcionando como um todo, proporcionando, desta forma, uma experiência de utilização única e mais consistente aos cidadãos” (pp. 5, 6).

O Decreto Regulamentar n.º 2/2018, de 24 de Janeiro, que regula as condições de organização e de funcionamento das estruturas de atendimento às vítimas de VD, é um bom exemplo da articulação e sinergia entre as instituições, que de uma forma integrada culmina num melhor serviço prestado a estes cidadãos com necessidades específicas. Através deste diploma são criadas “unidades constituídas por uma ou mais equipas técnicas de entidades públicas”, outras entidades e “outras organizações de apoio à vítima que asseguram, de forma integrada” e especializada, “o atendimento, o apoio e o reencaminhamento personalizado de vítimas”, ou seja, a sua triagem, tendo em vista a sua proteção (p. 675). Neste sentido, importa referir que existem atualmente no país 463 Salas de Atendimento à Vítima (SAV), de acordo com o relatório anual de monitorização da VD (SGMAI, 2021), às quais se “acrescem 9 existentes em outras subunidades/unidades da PSP, perfazendo assim um total de 472 SAV” (p. 35). Importa mencionar que atualmente a PSP está numa fase de adaptação a este diploma.

Neste quadro, ressalva-se que atualmente a PSP já contempla no atendimento ao público várias áreas com especialização, com destaque para o atendimento às vítimas de VD. Das nove estruturas de atendimento especializadas acima referidas, destacamos duas sedeadas no COMETLIS, o Espaço Júlia, em Lisboa e a Casa da Maria, em Oeiras. Estas estruturas integradas garantem não só “a privacidade e o conforto da vítima” (SGMAI, 2021, p. 34) de VD e no caso de Oeiras, também as vítimas de crimes violentos, mas também

reflete que a PSP “está empenhada no âmbito da prevenção e combate à violência doméstica”, efetuando uma intervenção integrada, para garantir um atendimento às vítimas de crimes violentos e VD, “com profissionais especializados” (Poiães, 2020, p. 38).

Outro exemplo de atendimento centralizado e especializado é o realizado na esquadra de turismo de Lisboa, zona fortemente frequentada por turistas, considerando que presta todo o apoio aos mesmos num só local e nas mais diversas situações. O Despacho 20/GDN/2009, no seu anexo 7, referente à esquadra de turismo, preconiza um atendimento ao público efetuado pelas Equipas de Turismo e Equipa de Apoio, especializado e personalizado a vítimas de ilícitos perpetrados contra cidadãos estrangeiros, no qual é efetuada uma gestão e priorização no atendimento em diversas línguas. Destacamos, conforme o mesmo despacho, que é ministrada formação contínua aos polícias da esquadra de turismo, especialmente nas áreas de línguas, incluindo linguagem gestual, qualidade no atendimento ao público, entre outras, e conforme refere Leite (2015), no seu estudo realizado através de entrevistas a turistas estrangeiros, que “foram unânimes ao aprovar essas equipas embebidas na técnica do *tourism oriented policing*.” De igual modo, conclui que “a promoção da segurança turística na cidade de Lisboa poderá passar pela formação de mais elementos para integrem as referidas Equipas de Turismo” (p. 64).

Quanto aos atendimentos relativos às armas e explosivos, à investigação criminal, ao trânsito e às atividades administrativas, é constatado o atendimento especializado, considerando que é efetuado por polícias com formação específica nas áreas em causa, permitindo assim prestar um melhor serviço ao cidadão. O atendimento ao público nas esquadras territoriais é efetuado por um agente ou chefe de polícia, com formação geral de polícia, na sua maioria sem especialização direcionada para áreas específicas, esplanadas anteriormente.

Triagem Tecnológica versus Inteligência Artificial (IA)

Ao abordar este tema, importa enquadrar o fenómeno da globalização e os fatores que contribuíram para a mesma. Existem autores que defendem que este foi um processo iniciado pelos navegadores dos descobrimentos portugueses, com as primeiras redes globais de ligação das trocas comerciais e, por conseguinte, as mudanças nas relações da organização social (Rodrigues & Devezas, 2009). Relativamente à mesma temática, Giddens (1990) defende que a revolução industrial do século XVIII, revolucionou de forma profunda os modos de organização e de pensar das sociedades atuais e das suas instituições. Outro dos fatores que contribuíram para a globalização foram os “importantes avanços na tecnologia,

e nas infraestruturas das telecomunicações mundiais”, como defende (Giddens, 2004, pp. 52, 53), ocorridos no pós-guerra. Neste contexto, é de salientar que “a nova tecnologia de informação está a mudar a forma como as organizações trabalham”, permitindo às mesmas realizar tarefas eletronicamente (Giddens, 2004, p. 373).

No seguimento da necessidade de um atendimento centralizado, especializado e com triagem, a IA tem um papel preponderante na sociedade globalizada em que vivemos. Goldschmidt (2010) vem apontar a IA como “uma ciência multidisciplinar que busca desenvolver e aplicar técnicas computacionais que simulem o comportamento humano em atividades específicas” (p. 7). Também de acordo com Oliveira (2019) esta IA é baseada na execução de um algoritmo de aprendizagem rudimentar, a que geralmente se chama de classificador. O mesmo autor refere que “o conceito-chave da aprendizagem automática é que é possível a um sistema, quando corretamente configurado, adaptar o seu comportamento por forma a gerar os resultados pretendidos para um dado conjunto de entradas” (Oliveira, 2019, p. 60)

Na mesma linha, Elias (2018) refere que por um lado, a IA, entre outras tecnologias, “levantam questões importantes quanto ao respeito pelos direitos e liberdades individuais e acerca do periclitante equilíbrio entre a liberdade e a segurança”, mas por outro, reforça que “a revolução tecnológica em curso abrirá certamente caminhos para novas áreas a explorar e a comercializar” (p. 404), deixando antever a necessidade de consubstanciar esta matéria.

Alinhando-se com estes autores, a PSP tem no seu *site* um acesso ao portal do sistema queixa eletrónica (PSP, 2022), o qual se destina a facilitar a apresentação às Forças e Serviços de Segurança de queixas e denúncias por via eletrónica, de alguns tipos de crime, definidos na Portaria n.º 1593/2007, de 17 de dezembro. Este serviço público consiste num balcão único virtual, que faculta o esclarecimento e direcionamento do cidadão em todas as fases do processo de apresentação de queixa ou denúncia.

Se por um lado temos a questão automatizada do processamento e tratamento da informação com esta evolução tecnológica, por outro subsiste a distribuição equitativa de recursos humanos, que permite colocar polícias em áreas essenciais e assim manter a proximidade física às comunidades.

Hipóteses Teóricas e Método

Face ao exposto anteriormente, emerge o problema de investigação deste trabalho: A PSP tem a necessidade de implementar um atendimento ao público centralizado, com especialização e triagem tecnológica? Segundo Quivy & Campenhoudt (2008) a pergunta de

partida “é a melhor forma de começar um trabalho de investigação”, com a qual “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor, e servirá de primeiro fio condutor da investigação.” Contudo, a mesma deve “apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência” no sentido de cumprir a sua missão (p. 44).

No decurso da formulação do problema de investigação, surgiram as seguintes hipóteses/questões de investigação: i) é pertinente implementar um atendimento ao público centralizado? ii) é necessário especializar os polícias nos vários tipos de atendimento? iii) é oportuno implementar uma triagem tecnológica?

Este é um estudo do tipo teórico com revisão da literatura, seguindo as etapas: definição do problema de investigação, pesquisa qualitativa, através da revisão e análise de artigos, trabalhos científicos, livros, documentos e legislação, para enquadramento e adequação ao tema e à questão em estudo; definição de informações a serem extraídas; avaliação dos estudos e interpretação dos resultados, conduzido em: introdução; estado de arte; perspectivas e diretrizes; discussão e conclusão. Para realizar a pesquisa foi utilizado essencialmente o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), utilizando os seguintes descritores: atendimento policial; especialização; inteligência artificial; polícia; triagem e os seus equivalentes em inglês, recorrendo-se aos operadores booleanos AND/OR. Não foi estabelecido limite temporal para a bibliografia utilizada, tendo-se incluído todos os documentos considerados pertinentes para a elaboração deste trabalho.

Com o intuito de observar a percentagem de pessoas que se deslocam às Esquadras para serem atendidas, e em que horários, no sentido de garantir um melhor entendimento às constatações que foram resultando da análise bibliográfica, foram solicitados dados do Sistema Estratégico de Informação, Gestão e Controlo Operacional (SEI) à Direção Nacional (DN) da PSP, os quais foram devidamente autorizados e fornecidos. O Núcleo de Operações do COMETLIS forneceu as respostas, que incidiram sobre os seguintes parâmetros: i) Espaço temporal: entre 2018 e 2021; ii) Localização: Concelho de Lisboa; iii) Cinco divisões integradas (1^a, 2^a, 3^a, 4^a e 5^a), do COMETLIS, da PSP, sendo as questões: i) Qual o número total de processos registados no SEI e qual a percentagem que diz respeito ao atendimento ao público? ii) Dos processos relativos ao atendimento ao público, em que períodos horários tem maior e menor incidência? Os esclarecimentos às questões foram analisados, reproduzidos e refletidos no trabalho.

Perspetivas e Diretrizes

Como base nesta matriz teórica, torna-se necessário perceber o enquadramento do papel da PSP relativamente ao atendimento ao público, as suas perspetivas e diretrizes, abordando as relações, as contradições e as inconsistências, bem como as considerações que este estudo poderá trazer, considerando uma eventual proposta técnica.

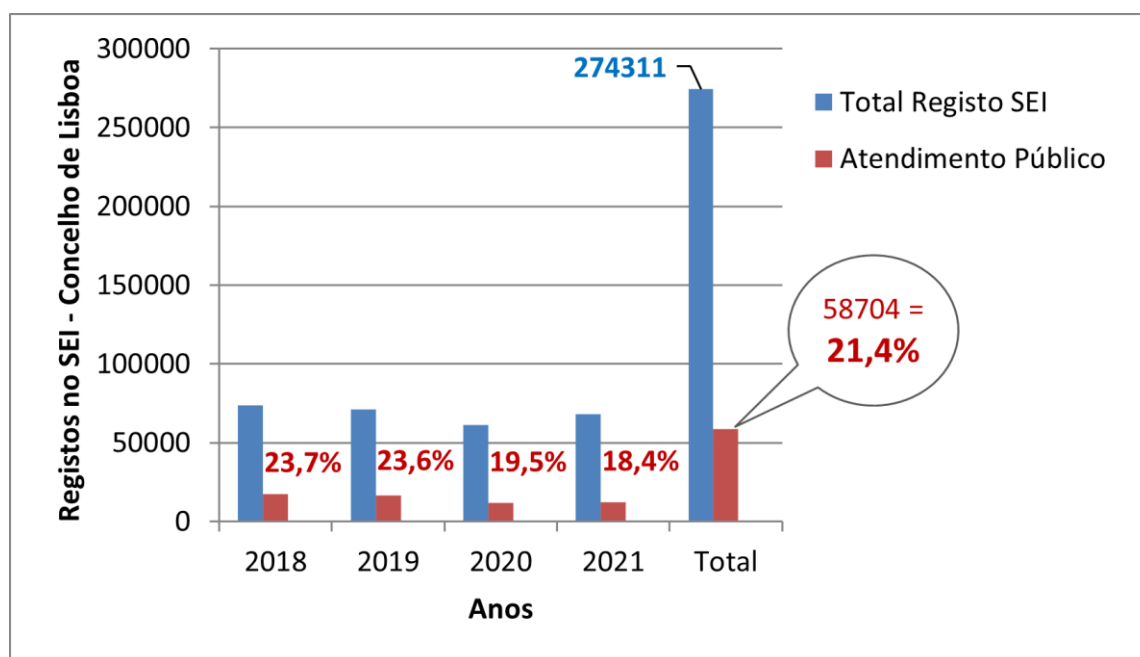
Análise aos Dados do SEI, Relativos ao Atendimento Presencial

No sentido de ir ao encontro do objeto de estudo deste trabalho, a presente observação e análise pretende responder à primeira hipótese/questão de investigação: “é pertinente implementar um atendimento ao público centralizado?”.

Verifica-se, que do total dos processos registados no SEI (274.311), 58.704 dizem respeito ao atendimento ao público, o que equivale a 21,4% do total de processos. (Figura 2)

Figura 2

Total dos Processos Registados no SEI versus Total Processos de Atendimento ao Público



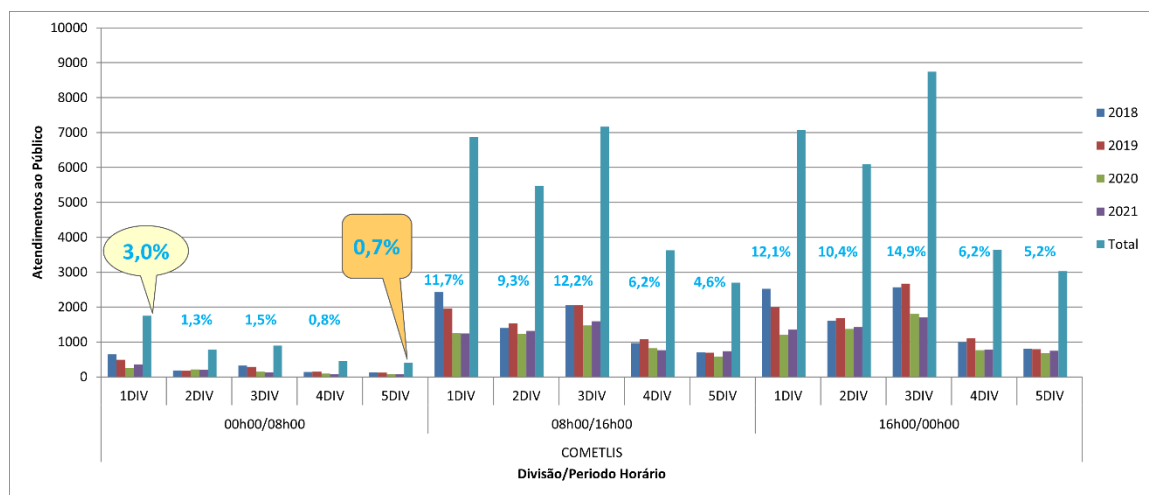
Nota. Esta figura inclui dois anos “normais” e dois de pandemia COVID-19, com a média de atendimentos dos quatro anos. Fonte. Direção Nacional PSP e Núcleo de Operações do COMETLIS, 2022.

Constata-se, analisando o total de atendimentos ao público (58.704) relativamente aos períodos horários em que o atendimento é efetuado, que existe uma maior predominância nos turnos das 8h às 16h (44%) e das 16h às 00h (48,7%). Relativamente ao turno das 00h às 08h, corresponde a 7,3% do todo o atendimento ao público efetuado. (Figura 3)

A título de exemplo, na 1ª divisão do COMETLIS, 3% dos atendimentos ao cidadão realizados nos quatro anos, foram registados no turno das 00H às 08h, pelo contrário, na 5.ª divisão do COMETLIS, apenas 0,7% dos atendimentos tiveram lugar no mesmo turno. (Figura 3)

Figura 3

Total dos Processos de Atendimento ao Público, por Turnos de Serviço



Nota. Este gráfico representa a percentagem de atendimentos, por Divisão/Período horário, relativamente ao total dos anos 2018 a 2021. Fonte. Direção Nacional PSP e Núcleo de Operações do COMETLIS, 2022.

Esta análise pode responder à primeira hipótese relativa à pertinência de implementar um atendimento ao público centralizado, a funcionar eventualmente durante 24h/dia e 7 dias/semana, mas em especial no turno das 00h às 08h, considerando os resultados acima descritos. Contudo, apontamos a possibilidade de desenvolver futuros trabalhos adequados a esta área, com a investigação de outras hipóteses tendentes a melhorar a gestão do atendimento na PSP.

Desafios da reorganização e racionalização das instalações policiais e do atendimento

A Lei n.º 39/2021, de 24 de Junho, define o regime jurídico de criação, de modificação e de extinção de freguesias. Existem casos em que uma freguesia tem duas esquadras territoriais na sua área administrativa, “sendo exemplo disto as freguesias de Benfica, Campolide, Carnide e Lumiar”, e em sentido oposto, existem freguesias sem esquadra na sua área administrativa, como “as freguesias da Ajuda, Avenidas Novas, Beato, São Domingos de Benfica, Santa Clara e São Vicente” (Cruz, 2020, p. 52). Neste contexto poderá existir a necessidade de se repensar esta nova alteração e a consequente reorganização

das áreas de responsabilidade das esquadras territoriais, tendo por base, como afirma Cruz (2020), “critérios técnico-políciais que permitam ajustá-la às necessidades e realidades da instituição, tornando-a mais eficiente” (p. 64).

Nas palavras de Silva (2022), no seu discurso por ocasião do 155.º Aniversário da PSP, um dos desafios mais relevantes da PSP é a identificação de necessidade de reorganização e a racionalização das suas instalações policiais. Neste eixo aditou:

De forma transparente e participada, urge racionalizar e diminuir o número de subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública, concretamente de esquadras, o que permitirá obter ganhos de eficiência e eficácia. Inevitavelmente, um número elevado de esquadras, que consomem polícias apenas para se manterem abertas, traduz-se num sistema autofágico, que diminui o número de polícias disponíveis para responder a solicitações urgentes dos nossos concidadãos que se encontrem em apuros ou que estejam a ser vítimas de crimes (Silva, 2022).

Recentemente o relatório da Inspeção Geral da Administração Interna (IGAI, 2022) veio referir que “o facto da missão policial de prevenção e combate à criminalidade e de proximidade e auxílio às populações assumir um carácter permanente e ininterrupto, exige um elevado número de recursos humanos para que seja garantida a prestação dos serviços mínimos”, acrescentando ainda que para manter uma esquadra aberta é necessário que “haja recursos humanos de serviço interno, designadamente para proceder ao atendimento das pessoas, fazer a segurança das instalações, garantir o apoio administrativo”. O relatório conclui com a propostas de ação consideradas importantes e urgentes, nomeadamente para as Forças de Segurança “diligenciarem no sentido da melhoria das condições gerais dos espaços destinados ao atendimento ao público, promovendo o atendimento personalizado e garantindo a privacidade no atendimento do cidadão utente” (pp. 22, 23, 35).

No início deste trabalho sobre a centralização do atendimento e a sua especialização, salienta-se potencializar uma reflexão sobre a separação do atendimento ao público da gestão policial, pelo que consideramos importante fazer referência novamente à dissertação de Cruz (2020) que na “apresentação e discussão dos resultados” da sua investigação, releva a sua proposta de “separação da atividade operacional do atendimento ao público”, na qual concretiza que atualmente não faz sentido “que uma vítima, seja qual for o crime, esteja a participá-lo num local onde está o Graduado de Serviço a receber a queixa e que estejam constantemente a entrar outros polícias que estão a resolver outros assuntos” (pp. 44, 50).

É neste contexto que é realçada a relevância e o desafio de reorganizar e racionalizar o atendimento ao cidadão, contudo sem esquecer que a Polícia deve continuar a estar próxima da população, permitindo desta forma que o conhecimento mútuo se desenvolva, como sustenta (Elias, 2009). O mesmo autor acrescenta ainda, que no âmbito do policiamento de proximidade, onde são tomadas medidas diversificadas para garantirem o seu sucesso e eficácia, é indispensável que a polícia “terá de possuir um conhecimento mais preciso das especificidades das comunidades e respetivos líderes”, não só no sentido de identificar os problemas locais, mas também de encontrar as melhores soluções para a resolução desses mesmos problemas. Reforça ainda que “a polícia só conhecendo os processos e estruturas de funcionamento, melhor pode lidar com elas e exercer autoridade, controlar a ordem e prestar um serviço também” (p. 752), diríamos, um serviço público de excelência.

Igualmente devem ser estabelecidos laços de confiança e de proximidade com os cidadãos, de acordo com Elias (2018), que reforça que o policiamento de proximidade tem como característica crucial o estabelecimento de “parcerias ativas entre a Polícia, entidades públicas e privadas e os cidadãos; todavia, estas parcerias implicam que estes atores trabalhem efetivamente em conjunto para identificar e resolver problemas” (p. 139). Neste sentido o mesmo autor refere ainda que a proximidade da Polícia ao cidadão é uma das novas tendências na coprodução de segurança, através da qual o cidadão pode ter um papel de colaboração na segurança pública, após ultrapassadas as limitações legais, através de várias iniciativas conjuntas. É nesta conjuntura de proximidade com as comunidades e com os cidadãos, e na opinião do mesmo autor:

O «guarda-chuva» de todo o sistema, deve ser um modelo integrado de policiamento de proximidade orientado pelas informações, que invista na implementação de protocolos de procedimento e na coordenação entre as valências policiais, na análise sistemática de notícias e no processamento de informações, de forma a (re)direcionar os recursos policiais de um modo nacional, a fomentar a confiança dos cidadão e a coproduzir segurança com diferentes atores (Elias, 2018, p. 168).

Neste contexto de policiamento de proximidade, de triagem e especialização, Elias (2018) sustenta que “fala-se cada vez mais nas policías do mundo ocidental, em procura da excelência no serviço policial, em melhoria dos processos de gestão de recursos humanos” (Gomes, 2001: 1, como citado em Elias, 2018, p. 169), e ainda “na adoção de rótulos como

reengenharia, o cliente-utente, gestão estratégica, externalização, parcerias, desempenho, produtividade, qualidade, *outsourcing*, *marketing*, privatização (Leitão 2005: 135-135, como citado em Elias, 2018, p. 169). É neste contexto que o mesmo autor aponta diversos “fatores socioeconómicos, político-institucionais e policiais “ que contibuem para novos modelos de gestão policial, dos quais destacamos a “globalização, a reforma da AP, e as tecnologias da informação e a investigação científica no apoio à atividade policial e as dinâmicas reformadoras na gestão estratégica geradas pelas novas lideranças policiais” (pp. 169, 170).

Integração da mudança de paradigma do atendimento policial na cultura e organização da PSP

Recentemente vivemos um desafio com a pandemia por SARS-CoV-2 e as vicissitudes da mesma, em especial do que toca à mudança de paradigma no atendimento ao público. Neste âmbito a PSP, através do Despacho n.º 14/GDN/2020, de 13 de março, adotou medidas para a prevenção e segurança contra a pandemia, relativas ao atendimento ao público, esplanadas no seu ponto 21: “a limitação, ao estritamente necessário, do atendimento presencial em instalações policiais, quer do pessoal da PSP, quer do público externo, privilegiando-se os contatos por telefone ou informaticamente” (p. 3). O Despacho n.º 3301-C/2020, de 15 de março, veio reforçar estas medidas, adotando medidas de “caráter extraordinário, temporário e transitório, ao nível dos serviços de atendimento aos cidadãos, no âmbito do combate à COVID-19”, com o intuito de “evitar deslocações desnecessárias aos espaços físicos de atendimento dos serviços públicos”. Em suma, “o atendimento com fim meramente informativo foi prestado exclusivamente por via telefónica e *online* e o atendimento presencial ao público foi efetuado através de pré-agendamento” (pp. 3, 4). Estes despachos produziram um ponto de partida para a utilização massiva de triagem às necessidades dos cidadãos, com resultados facilitadores, cómodos e, em especial, a evidência de redução de tempo e da gestão de recursos.

No seguimento deste tópico importa referir a globalização que, segundo Guiddens (2004), “é resultado de uma conjugação de fatores económicos, políticos, sociais e culturais”, sustentando ainda que “o seu progresso é devido sobretudo ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que vieram intensificar a velocidade e o âmbito das interações entre os povos do mundo inteiro” (p. 52).

Essa globalização tem repercussões no atendimento ao cidadão no sentido em que é cada vez mais necessária uma resposta célere, mais centralizada e especializada de uma forma eficaz. Portugal tem alguns exemplos desse tipo de resposta aos cidadãos, em que

existe atendimento digital, tal como prevê o manual de atendimento ao público (AMA, 2021), no qual se refere que “o atendimento digital, ao utilizar a inteligência artificial, como seja no *chatbot*, permite respostas simples e rápidas que podem esclarecer muitas questões frequentes dos cidadãos e assim facilitar o trabalho das equipas de atendimento” (p. 4).

Realizar mudanças culturais e organizacionais na PSP poderá ser um processo em que o meio ambiente e os fatores culturais possam ter implicações na sua concretização, considerando que, como defende Giddens (2004), “o ambiente físico exerce uma influência no desenvolvimento de uma organização”, a par dos sistemas de comunicação e da liderança. (p. 42). Contudo, acompanhamos Silva (2014) quando refere que os polícias “devem adaptar-se a novos modelos, compreendendo-os e aceitando-os, (...) permitindo, deste modo, o seu desenvolvimento e a consequente modernização de uma instituição que se quer preparada para os novos desafios do século XXI” (p. 12).

Naturalmente que estas mudanças requerem compromisso da parte de todos os intervenientes, e como refere Fairview (2020), o compromisso pode ser definido como a dedicação a uma causa, não a destruir, acreditar nela e apoiá-la. Podemos dizer que existe quando todos os líderes, gestores e colaboradores partilham os valores e comportamentos invocados pela organização que requer compromisso, e fazem-no numa base contínua, bem como “orientados pela *humildade* de quem quer servir o interesse público” (Poiães, 2014, p. 211).

Discussão

Implicações Teóricas e Práticas

Tendo como ponto de partida o relatório da OCDE, que refere que Portugal tem demasiados polícias, e simultaneamente o estudo de (Cruz, 2020) que conclui que com uma reorganização das divisões integradas do COMETLIS “foi possível identificar vantagens ao nível do efetivo policial. Esta representaria uma poupança de pelo menos 165 polícias, o que corresponde a 10,9% do efetivo” das referidas divisões. Neste sentido relevamos as eventuais vantagens relativamente aos recursos humanos da implementação de um atendimento policial centralizado, com especialização e triagem dos serviços prestados pela PSP, garantindo sempre a prestação de um serviço público de excelência.

Assim, se por um lado as LC e os espaços do cidadão já se encontram devidamente enquadrados na legislação da AP, por outro parece-nos que a PSP, enquanto serviço público, poderia ir ao encontro desta ideologia de atendimento centralizado, integrado, especializado e com uma triagem tecnológica. Neste contexto parece pertinente refletir acerca da

relevância da gestão de serviços e recursos na PSP, especialmente no que se refere ao atendimento ao público, se deverá ou não ser repensada, por forma a que a distribuição dos recursos seja adequada e proporcional à atividade operacional, sem pôr em causa a eficiência e eficácia da qualidade do serviço prestado ao cidadão, bem como a proximidade ao mesmo. O presente trabalho pretende contribuir, ainda que de forma teórica, numa possível nova gestão do atendimento, a qual pode gerar vantagens operacionais, transferindo os polícias que desempenham a função dos atuais graduados de serviço, para a função de supervisor operacional, permitindo desta forma o alargamento da supervisão a todas as esquadras territoriais, medida que parece ser essencial para o enquadramento e gestão do nosso efetivo no terreno.

No sentido de não se perder a proximidade com a população, através do policiamento de proximidade, ou a informação ao público, podem eventualmente ser colocadas outras alternativas ou hipóteses, em estreita cooperação e parceria com os Municípios. Desde logo que se reflita sobre a necessidade de implementar um local de atendimento centralizado ou esquadra de polícia, por exemplo junto das Câmaras Municipais, o que implica ter um dispositivo que garanta o seu funcionamento, não só de atendimento ao público, mas também de segurança às instalações, durante 24 horas e 7 dias da semana, que é de 12 polícias, segundo (Torres, 2019). Outra solução já estudada por Cruz (2020), e que “reuniu o consenso entre a maioria dos entrevistados, (quatro Oficiais da PSP e um político que já desempenhou funções enquanto Ministro da Administração Interna)”, passaria por a PSP garantir a “instalação de um Posto de atendimento em cada Junta de Freguesia ou nas Lojas do Cidadão”, durante as horas do seu funcionamento (p. 50).

A solução apresentada acerca das Juntas de Freguesia poderá não ser relevante para prestar um atendimento centralizado, contudo a implementação de um serviço de atendimento policial especializado nas LC, com o conseqüente benefício na qualidade de serviço prestado ao cidadão, a par do redirecionamento dos polícias para a atividade operacional, preconiza o objetivo de conduzir a uma rentabilização dos polícias, mas não à sua redução.

Quanto à “intervenção das forças de segurança junto das vítimas” de VD, destacamos a investigação de Poiares (2014) na qual constatou “que se devia insistir em melhorar a qualidade do atendimento, sobretudo na primeira linha de intervenção”, destacando que, “faltam profissionais com formação especializada sobretudo na primeira linha de intervenção e deviam existir mais senhoras a trabalhar com esta realidade”, e acrescentando que “o mesmo já não acontece com os agentes que se encontram numa segunda linha e que,

em regra, têm formação especializada revelando maior profissionalismo na forma como conduzem os processos e tratam as pessoas” (pp. 181, 187, 211). Levando-se em consideração a hipótese da necessidade de especializar os policiais nos vários tipos de atendimento, apesar da PSP já contemplar várias áreas de atendimento com especialização, apontamos como eventual carência da mesma o atendimento efetuado nas esquadras territoriais, a par de formação contínua nas restantes áreas especializadas.

Como inovação mais tecnológica, e relativamente à terceira hipótese, poderia ser interessante e oportuno estudar a implementação de uma triagem tecnológica nas esquadras territoriais, ou nos locais de atendimento especializados, com recurso a um algoritmo próprio, baseado numa IA rudimentar, com a função de esclarecer o cidadão em opções multinível integrando a IA, em assuntos de natureza social, cultural e cívica, direcioná-lo em termos de necessidade de atendimento especializado, no âmbito das nossas competências e aproximar o cidadão da Polícia, (proximidade digital) através da utilização da tecnologia.

Salientamos e acompanhamos a afirmação defendida por Guerra (2017), quando refere “que é desejável prestar aos cidadãos um serviço de polícia com resultados expectáveis e cuja qualidade não esteja dependente das personagens, serviços, locais ou tempos”. O mesmo autor reforça ainda que para o cidadão o importante é ter a garantia da sua segurança permanente, bem como estar protegido do crime e da desordem, e ainda “de reconhecer a instituição PSP, na qual possa confiar, e na qual deposita legítimas expectativas de prestação de um serviço isento, eficaz, normalizado e coerente, no respeito pela lei e pelos direitos individuais” (p. 34).

Conclusão

A revisão da literatura efetuada neste trabalho, centrou-se em três pressupostos: centralização, especialização e triagem no atendimento policial.

A implementação de um local de atendimento centralizado (e.g. Loja do Cidadão policial), com a coexistência de todas as áreas com atendimento ao público, de forma integrada, num edifício com uma área geográfica de representação nunca inferior ao atual nível de divisão, pressupõe a contribuição para uma melhor gestão, organização e projeção de liderança da PSP, garantindo uma melhor articulação, coordenação interna e níveis de proficiência da resposta ao cidadão, carece de reflexão e operacionalização, mas entende-se como uma mais-valia, quer para a polícia, quer para o cidadão.

A atualização da orgânica da PSP face à sua realidade operacional, não só no atendimento ao cidadão, mas também com o propósito de potenciar o índice motivacional

dos polícias, providenciando alternativas de especialização em determinadas áreas da intervenção policial, que são manifestamente necessárias, pressupõe uma forma de realocar a força policial excessiva, conforme refere o relatório da OCDE, mas que se entende porventura como uma distribuição ineficaz dos recursos existentes. Neste eixo, evidenciamos a necessidade da especialização técnica dos polícias nos vários tipos de atendimento, bem como preparar a instituição com o propósito de alcançar as ideologias do atendimento da AP moderna.

Com a globalização, parece ser evidente e oportuno implementar um sistema de triagem tecnológica, o atendimento digital, por videochamada, fazendo uso das novas tecnologias, da IA (algoritmo rudimentar) e de outras, que permita estabelecer a relação entre a tecnologia e a ação policial, conduzindo a uma maior eficácia na gestão de tempo, quer do cidadão, quer dos recursos físicos e humanos da Polícia e a uma otimização na articulação externa entre os vários atores envolvidos na área do atendimento da PSP. Recentemente devido à pandemia COVID-19, foi verificada a sustentabilidade e rentabilidade de uma triagem massiva, recorrendo em particular a meios tecnológicos, o que parece prever um futuro cada vez mais próximo de aplicação das novas tecnologias de triagem.

A limitação mais evidente deste trabalho prendeu-se com a dificuldade na obtenção de material bibliográfico específico sobre esta temática, necessários para efetuar um estudo mais exaustivo quanto a uma reestruturação na gestão do atendimento na PSP. Para colmatar esse facto não foi utilizado limite temporal dos documentos a analisar.

Aponta-se a possibilidade de desenvolver futuros trabalhos, estudos empíricos, através da investigação de outras hipóteses tendentes a melhorar a gestão e organização (administrativa e territorial) da PSP no que respeita ao atendimento ao público.

Com o pensamento no bem-estar do cidadão e no bem-comum, pretende-se uma relação de proximidade, um atendimento centralizado, especializado e com a utilização de uma triagem apropriada, que garanta o prestar de um serviço de qualidade, sob o lema da PSP: “Existimos para o servir”!

Referências

- AMA, A. p. (2021). *Atendimento ao Público: Conceitos Gerais*. Academia AMA: Plataforma de eLearning da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. https://academia.ama.gov.pt/pluginfile.php/89258/mod_resource/content/4/Academia%20AMA_PTC2021_Atendimento-Conceitos%20Gerais_Mar21_VF.pdf
- Angelim, G. P. (2003). *O Modelo de Gestão de Atendimento Integrado: Desafios e Perspectivas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. <https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=10094>
- Caetano, M. (1983). *Manual de Direito Administrativo, volume II*. Almedina. https://www.academia.edu/43503372/Manual_de_Direito_Administrativo_II_Marcello_Caetano,
- Clemente, P. J. (2006). *A Polícia em Portugal*. INA – Instituto Nacional de Administração.
- Cruz, J. C. (2020). *Potencial Reestruturação das Subunidades do COMETLIS: As Divisões Integradas de Competência Territorial*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais: XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/32965>
- Decreto Regulamentar n.º 2/2018. (de 24 de Janeiro). Diário da República: Série I, n.º 17. <https://data.dre.pt/eli/decregul/2/2018/01/24/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 135/99. (de 22 de abril). Diário da República: Série I-A, n.º 94. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/135/1999/04/22/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 4/2015. (de 7 de Janeiro). Diário da República: Série I n.º 4.
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/4/2015/p/cons/20201116/pt/html>

Decreto-Lei n.º 74/2014. (de 13 de Maio). Diário da República: Série I n.º 91.
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/74/2014/p/cons/20181129/pt/html>

Decreto-Lei n.º 302/99. (de 6 de Agosto). Diário da República: Série I-A, n.º 182.
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/302/1999/08/06/p/dre/pt/html>

Despacho n.º 14/GDN/2020. (de 13 de Março). *Regras a Observar na Prevenção e Segurança Contra a Pandemia por Novo Corona Vírus (VOVID-19)*. Direção Nacional da PSP.

Despacho n.º 20/GDN/2009. (de 15 de Dezembro). *Unidades Territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP): Organização e Competência*. Direção Nacional da PSP.

Despacho n.º 3301-C/2020. (de 15 de março). Diário da República: 2.ª série, n.º 52-B.
<https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/88/2020/10/14/p/dre/pt/html>

Elias, L. (2009). *A (nova) Governança da Segurança numa Contemporaneidade Complexa. In Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida, (pp.751-770)*. Almedina.

Elias, L. M. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e Prospetiva*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna - ICPOL.

Fairview, J. (2020). *How to Become a Mental Health Leader whitin the Workplace*. Wordzworth Publishing.

- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia* (4.^a ed. revista e atualizada). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goldschmidt, R. R. (2010). *Uma Introdução à Inteligência Computacional: Fundamentos, Ferramentas e Aplicações* (1.^a ed.). Instituto Superior de Tecnologia: Rio de Janeiro.
<https://doceru.com/doc/n0en88>
- Gonçalves, E. M. (2002). *Serviço de Atendimento ao Cidadão: Modelo Organizacional para Melhoria na Prestação de Serviço Público*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11 Oct.
https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8974&query_desc=Em%C3%ADlia%20gon%C3%A7alves
- Gonçalves, E. M. (2003). *Processo de Difusão das Unidades de Atendimento Integrado: o caso do Serviço de Atendimento ao Cidadão*. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct.
<https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=10784>
- Guerra, L. F. (2017). *As Polícias Municipais e a Municipalização da Segurança: Tendências, Caminhos e Destinos*. [Trabalho de Investigação Individual Final: 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35171>
- IGAI, I.-G. (2022). *Inspeções Sem Aviso Prévio às Forças e Serviços de Segurança: Relatório Global Ano 2021*. Inspeção Geral da Administração Interna. IGAI.
<https://www.igai.pt/pt/Atividades/RelatoriosInspetivos/Pages/default.aspx>
- Lei n.º 39/2021. (de 24 de Junho). Diário da República: Série I, n.º 121.
<https://data.dre.pt/eli/lei/39/2021/p/cons/20210701/pt/html>

- Leite, H. M. (2015). *As Incivildades e o Sentimento de Insegurança dos Turistas Internacionais: Um Estudo Exploratório na Cidade de Lisboa*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais: XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/15408>
- Neto, J. C. (2017). *Fontes Humanas na PSP - Um Contributo para um Modelo de Gestão*. [Trabalho Individual Final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35164>
- OCDE. (2017). *Relatórios Económicos da OCDE: Portugal*. [OECD Economic Surveys: Portugal© OECD]. <https://www.oecd.org/economy/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview-portuguese.pdf>
- Oliveira, A. (2019). *Inteligência Artificial*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Pereira, M. R. (2018). *A Fusão das Forças e Serviços de Segurança e a Poupança Gerada no Orçamento de Estado, numa Ótica de Caixa*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais: XXX Curso de Formação de Oficiais de Polícia]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/25014>
- Pinto, T. R. (2021). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Polícia de Segurança Pública: Envelhecimento no Ativo do Efetivo Policial*. [Trabalho Individual Final: IV Curso de Comando e Direção Policial]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/39744>
- Poiars, N. C. (2014). *Políticas de Segurança e as Dimensões Simbólicas da Lei: O Caso da Violência Doméstica em Portugal*. [Tese de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE-IUL]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/37092>

- Poiars, N. C. (2020). *Violência Doméstica, Polícia e COVID-19*. Polícia Portuguesa, V (1), pp. 36-38. Lisboa: Direção Nacional da PSP. <http://hdl.handle.net/10400.26/35544>
- Portaria n.º 1593/2007. (de 17 de dezembro). Diário da República: Série I, n.º 242. <https://data.dre.pt/eli/port/1593/2007/12/17/p/dre/pt/html>
- PSP, (s. d.). *Portal do Sistema Queixa Eletrónica*. Consultado em 21 de julho de 2022 em https://queixaselectronicas.mai.gov.pt/SQE2013/default.aspx#tag=MAIN_CONTE
[NT](https://queixaselectronicas.mai.gov.pt/SQE2013/default.aspx#tag=MAIN_CONTE)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.^a ed.). Gradiva.
- Rodrigues, N. &. (2009). *Portugal – O pioneiro da Globalização. A Herança das Descobertas*. Centro Atlântico, Lda.
- SGMAI, S.-G. M. (2021). *Violência Doméstica: Relatório Anual de Monitorização*. Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna. https://www.sg.mai.gov.pt/Documents/vd/RelVD_2020.pdf
- Silva, M. A. (2022). *Diretor Nacional Informa: 155º aniversário da PSP - Discurso do Diretor Nacional*. PSP. <https://intranet.psp.mai.pt/DN/GabDN/default.aspx>
- Silva, S. E. (2014). *Policiamento de Proximidade e Intelligence-led Policing: A Necessidade da Partilha de Informação para um Melhor Desempenho Policial*. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais / XXVI Curso de Formação de Oficiais de Polícia]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/15391>

Sousa, M. I. (2009). *Qualidade nos Serviços Públicos: A Avaliação da Satisfação dos Colaboradores do Atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1580/1/dm_mariasousa.pdf

Torres, J. E. (2019). *Economia da Segurança; Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: Breves Reflexões*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.