

# Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**Emanuel José Sousa Santos**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado em Segurança Pública**

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

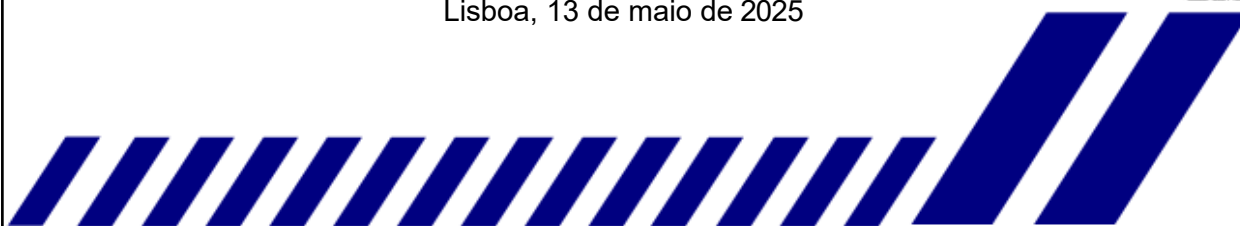
Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

Orientadores:

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado**

**Subintendente, Prof. Doutor David Marcos Borralho Pereira**

Lisboa, 13 de maio de 2025



# Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**Emanuel José Sousa Santos**  
Aspirante a Oficial de Polícia

## **Dissertação de Mestrado em Segurança Pública**

XXXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

### **Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

Orientadores:

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado**  
**Subintendente, Prof. Doutor David Marcos Borralho Pereira**

Lisboa, 13 de maio de 2025





<b>Estabelecimento de Ensino:</b>	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>Curso:</b>	XXXVII CFOP
<b>Orientadores:</b>	Prof. Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado Subintendente, Prof. Doutor David Marcos Borralho Pereira
<b>Título:</b>	Centralização e redistribuição de recursos na PSP: Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto
<b>Autor:</b>	Emanuel José Sousa Santos
<b>Local de Edição:</b>	Lisboa
<b>Data de Edição:</b>	13 de maio de 2025

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de mestre em Segurança Pública, elaborada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado e Subintendente, Prof. Doutor David Marcos Borralho Pereira.

## **Dedicatória**

Ao meu filho, Diogo, que me dá sentido a tudo,  
À Renata, por ser o meu Norte e o meu recomeço,  
À minha família, sustento de tudo o que sou,  
Em memória do meu pai, o meu anjo da guarda.

## **Agradecimentos**

A concretização desta dissertação assinala o culminar de uma caminhada intensa, de cinco anos marcados por obstáculos, conquistas e aprendizagens profundas, mas mormente o início de uma nova etapa, em que o conhecimento se transforma em prática e a partilha com os pares enriquece o sentido da missão.

Ao meu Dioguinho, o teu abraço e o teu sorriso são, todos os dias, a minha maior inspiração. Esta dissertação é também uma prova para ti, de que os sonhos se concretizam quando lutamos por eles com coragem e coração.

À Renata, agradeço por nunca desistires de mim. Pelo amor e carinho incondicional, pela paciência nos dias difíceis e por acreditares sempre nas minhas capacidades, mesmo quando eu próprio duvido delas. Juntos escrevemos a nossa história, obrigado por caminhares ao meu lado.

À minha irmã Diana e ao Zé, tenho a agradecer a força e o amparo constante com que sempre me acompanharam. Ao Gui e à Alice que, mesmo sem o saberem, foram, à sua maneira, fonte de motivação e de alegria ao longo deste percurso.

À minha mãe, obrigado por acreditares em mim em todos os momentos.

À Lina e ao Jorge, agradeço o apoio inabalável e a confiança que me transmitiram em cada momento de hesitação. A vosso apoio tornou este caminho mais simples e possível, pelo que vos levo comigo nesta conquista.

Ao meu pai, que mesmo no silêncio, à tua memória devo a serenidade e a força com que enfrentei este desafio. És e continuarás a ser a minha âncora.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Morgado, expresso a mais sincera gratidão por ter aceitado este desafio, cuja exigência metodológica me fez crescer. A sua orientação foi essencial para a maturação do meu pensamento.

Ao Subintendente, Prof. Doutor David Pereira, agradeço pela coorientação próxima e disponível. O seu conhecimento profundo da realidade policial enriqueceu de forma inestimável esta investigação.

Aos meus amigos da *Concha*, Miranda, Costa, Neto, Lourenço, Pereira e Djata, que desde o primeiro dia criamos uma ligação incessante de espírito de amizade e camaradagem, que se manterão ao longo das nossas vidas. Aquelas noites de leituras, aulas e discussões em que nos tornámos mutuamente professores e alunos, ensinaram-nos que o verdadeiro conhecimento floresce da partilha. Foi nessa convivência de esforço e de humor, muitas vezes nos limites do cansaço, que desenvolvemos a capacidade de superar cada unidade curricular, pelo que muito vos agradeço.

Ao XXXVII CFOP, companheiros desta jornada, agradeço por cada desafio, cada conquista e por uma união que sempre se sobrepôs à individualidade. Esta caminhada foi

tanto vossa como minha. Um agradecimento especial aos camaradas cooperantes, que, longe dos seus países e famílias, enfrentam sacrifícios bem maiores do que os meus. Se para mim foi difícil, para vós terá sido, certamente, ainda mais.

Não poderia deixar de expressar o meu sincero agradecimento à Direção de Ensino, ao Corpo de Alunos, a todos os docentes, bem como a todo o pessoal que integra o quadro orgânico, sejam polícias ou civis, que, ao longo destes anos, contribuíram ativamente para a nossa formação. O vosso empenho diário foi essencial para a consolidação do nosso percurso, sustentado numa visão humanista da profissão, promovendo o crescimento pessoal e institucional de cada um de nós.

Aos entrevistados, que, com honestidade, partilharam as suas experiências e convicções, o meu sincero agradecimento. A vossa generosidade deu voz e substância a este trabalho.

A todos os polícias, de todas as carreiras, mas sobretudo àqueles que todos os dias estão na linha da frente, o meu reconhecimento pelo sacrifício e trabalho árduo, com o qual contribuem para a segurança e a harmonia do nosso dia a dia.

À Polícia de Segurança Pública, por me ter possibilitado esta oportunidade de crescimento, e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, por me ter dotado das ferramentas fundamentais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, sem as quais estas palavras não seriam hoje possíveis.

A todos os que, de algum modo, fizeram parte deste caminho e o tornaram possível, o meu profundo obrigado.

## **Epígrafe**

***Uma experiência nunca é um fracasso, pois sempre vem demonstrar algo.***

Thomas Edison

## **Resumo**

A presente dissertação investiga o impacto da centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões integradas da Polícia de Segurança Pública (PSP) de Lisboa e do Porto, enquanto resposta às exigências em prol da eficiência, no contexto da segurança pública. Face à redução do número de polícias e à dispersão das infraestruturas policiais, urge a necessidade de repensar a organização do dispositivo policial para reforçar a capacidade de resposta às necessidades da população. O nosso problema de partida centra-se na reduzida procura do atendimento noturno e na consequente necessidade de aumentar a presença policial na via pública. Para tal, recorreu-se a um método múltiplo, que conjuga a análise estatística de dados operacionais com entrevistas semiestruturadas a polícias da PSP. Os dados demonstram que a centralização permite melhorar a alocação dos recursos, reforçar a presença no espaço público e otimizar o atendimento ao público. No período noturno, verificou-se, entre outros, uma subutilização de polícias que representa um potencial de rentabilização de cerca de 22% no Comando Metropolitano de Lisboa e 15% no Comando Metropolitano do Porto, além de beneficiar da redução média de aproximadamente 8 minutos no tempo de resposta às ocorrências policiais. Verificou-se ainda que, embora subsistam algumas resistências institucionais, a maioria dos polícias entrevistados manifesta uma perceção favorável face à redistribuição proposta, desde que esta seja bem estruturada, transparente e tecnicamente fundamentada. O estudo conclui que, com certos investimentos estratégicos e sem necessidade de reforço substancial de meios, as condições materiais existentes são suficientes para sustentar este tipo de modelo. Propõe-se, por isso, a realização de projetos-piloto que avaliem progressivamente a viabilidade da reorganização proposta, contribuindo para a sustentabilidade e a eficiência da segurança pública no contexto urbano.

**Palavras-chave:** segurança pública; PSP; centralização; eficiência operacional; atendimento ao público; patrulhamento noturno.

## **Abstract**

This dissertation investigates the impact of the centralization of in-person service and nighttime patrols within the integrated divisions of the Public Security Police (PSP) in Lisbon and Porto, as a response to the growing demands for efficiency in the context of public safety. In light of the decreasing number of police officers and the dispersion of police infrastructures, it has become necessary to rethink the organization of police deployment in order to strengthen responsiveness to the population's needs. The central research question focuses on the low demand for nighttime public service and the corresponding need to increase police presence in public spaces. A multiple methods approach was adopted, combining statistical analysis of operational data with semi-structured interviews conducted with PSP officers. The findings indicate that centralization improves resource allocation, enhances police visibility in public areas, and optimizes citizen service delivery. During the night period, a subutilization of police resources was identified, representing a potential efficiency gain of approximately 22% in the Lisbon Metropolitan Command (COMETLIS) and 15% in the Porto Metropolitan Command (COMETPOR), as well as an average reduction of around 8 minutes in police response times. Although some institutional resistance remains, most interviewed officers expressed a favourable perception of the proposed redistribution, provided it is well-structured, transparent, and technically justified. The study concludes that, with certain strategic investments and without the need for substantial reinforcement of means, the current material conditions are sufficient to support this model. Therefore, the implementation of pilot projects is proposed to progressively assess the viability of the reorganization, contributing to the sustainability and operational efficiency of public safety in urban contexts.

**Keywords:** public security; PSP; centralization; operational efficiency; public reception; night patrol.

### **Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos**

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
Cat.	Categoria
CI	Corpo de Intervenção
COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
COMETPOR	Comando Metropolitano do Porto
CP	Carro-Patrolha
CPP	Código Processo Penal
DGPJ	Direção Geral da Política de Justiça
DNPS	Direção Nacional da PSP
EIR	Equipas de Intervenção Rápida
EPAV	Equipas de Apoio à Vítima
EPES	Equipas do Programa Escola Segura
EPRI	Equipas de Prevenção e Reação Imediata
FA	Forças Armadas
FS	Forças de Segurança
FSS	Forças e Serviços de Segurança
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
IGAI	Inspeção-Geral da Administração Interna
INOP	Inoperacional
IR	Intervenção Rápida
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<i>JITS</i>	<i>Just In Time Security</i>
LPIEFSS	Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança
LSI	Lei de Segurança Interna
MAI	Ministério da Administração Interna
MIPP	Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade
MLG	<i>Multilevel Governance</i>

<i>MPS</i>	<i>Metropolitan Police Service</i>
NEP	Normas de Execução Permanente
ONU	Organização das Nações Unidas
OPC	Órgão de Polícia Criminal
PESI2	Plano Estratégico de Sistemas de Informação
PN	Policiamento Noturno
POI	Policiamento Orientado pelas Informações
POP	Policiamento Orientado para o Problema
PPS	Políticas Públicas de Segurança
PSP	Polícia de Segurança Pública
PV	Policiamento de Visibilidade
SE	Segurança Externa
SEI	Sistema Estratégico de Informação
SI	Segurança Interna
<i>SPS</i>	<i>Smart Police Stations</i>
<i>SPSS-IBM</i>	<i>Statistical Program for Social Sciences</i>
SSI	Sistema de Segurança Interna
SVV	Sistemas de Videovigilância
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEP	Unidade Especial de Polícia
u.r.	Unidades de Registo
ZEC	Zonas de Especial Criticidade
ZUS	Zonas Urbanas Sensíveis

## Índice

<b>Dedicatória</b> .....	<b>i</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Epígrafe</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Apêndices</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento teórico</b> .....	<b>3</b>
1. Segurança pública .....	3
1.1. Conceptualização e relevância .....	3
1.1.1. <i>Políticas públicas de segurança e a sua influência na atuação policial</i> .....	6
1.2. A prevenção como missão essencial das forças de segurança.....	10
1.3. Organização e operacionalização do policiamento .....	14
1.3.1. <i>Holística do policiamento</i> .....	14
1.3.2. <i>O comando e controlo e os níveis de intervenção</i> .....	20
1.4. Centralização como preditor na eficiência da PSP .....	26
1.4.1. <i>Exemplo internacional de centralização: front counter por borough</i> .....	27
1.4.2. <i>Modelo internacional de inovação: smart police stations</i> .....	28
1.5. Teorias organizacionais do policiamento: contingência e institucional .....	29
1.6. Policiamento em contextos específicos.....	31

1.6.1. Policiamento e visibilidade policial .....	31
1.6.2. Policiamento noturno: especificidades e contingências .....	33
2. Polícia de Segurança Pública: contextos e desafios .....	35
2.1. Estrutura organizacional da PSP .....	35
2.2. Divisões integradas: Lisboa e Porto .....	36
2.3. Desafios atuais no policiamento urbano .....	40
3. Formulação do problema .....	43
<b>Capítulo II – Método .....</b>	<b>45</b>
1. Modelo conceptual .....	46
1.1. Caracterização dos participantes e do <i>corpus</i> .....	47
1.2. Instrumentos de recolha de dados .....	48
1.2.1. Estudo 1 .....	49
1.2.2. Estudo 2 .....	49
1.2.3. Estudo 3 .....	50
1.3. Instrumentos de análise de dados .....	51
1.3.1. Estudo 1 .....	51
1.3.2. Estudo 2 .....	52
1.3.3. Estudo 3 .....	53
1.4. Procedimento .....	53
<b>Capítulo III – Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>55</b>
1. Eficiência policial operacional .....	55
1.1. Estudo 1 .....	55
1.2. Estudo 2 .....	63
2. Sustentabilidade da mudança .....	73
2.1. Estudo 3 .....	73
<b>Conclusão .....</b>	<b>82</b>
<b>Referências .....</b>	<b>85</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>109</b>

## **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR e total de registos criminais e não criminais entre 2022 e 2024.....	110
Apêndice B – Distribuição de efetivo nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR .....	111
Apêndice C – Pedido externo de extração de dados do SEI.....	113
Apêndice D – Despacho de autorização de acesso a dados criminais e não criminais, dados da PSP e da realização de entrevistas.....	114
Apêndice E – Guião de entrevista.....	117
Apêndice F – Termo de consentimento livre e esclarecido .....	122
Apêndice G – Grelhas de análise de conteúdo de entrevistas realizadas .....	123
Apêndice H – Duração da resposta policial.....	135
Apêndice I – Encargos financeiros com as infraestruturas das divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR .....	136
Apêndice J – Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR.....	138
Apêndice K – Distribuição dos equipamentos TIC nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR .....	140

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Total de registos criminais e não criminais entre 2022 e 2024.....	110
Tabela 2 – Efetivo das subunidades com funções de atendimento e patrulhamento – COMETLIS .....	111
Tabela 3 – Efetivo das subunidades com funções de atendimento e patrulhamento – COMETPOR.....	112
Tabela 4 – Grelha de análise categorial.....	123
Tabela 5 – Subcategoria A.1: Desafios na estrutura e processo de atendimento.....	123
Tabela 6 – Subcategoria A.2: Condicionantes operacionais no patrulhamento .....	124
Tabela 7 – Subcategoria A.3: Especificidades e dificuldades do serviço policial noturno .....	124
Tabela 8 – Subcategoria B.1: Efeitos da Centralização na eficiência operacional.....	124
Tabela 9 – Subcategoria B.2: Aspetos facilitadores da centralização .....	124
Tabela 10 – Subcategoria B.3: Aspetos dificultadores da centralização .....	125
Tabela 11 – S Subcategoria C.1: Otimização de recursos humanos e materiais. ....	125
Tabela 12 – Subcategoria C.2: Utilização e integração de tecnologias .....	125
Tabela 13 – Subcategoria C.3: Fatores de resistências (internas e externas) à centralização .....	125
Tabela 14 – Subcategoria D.1: Indicadores e critérios de avaliação .....	126
Tabela 15 – Subcategoria D.2: Análise dos aspetos facilitadores da centralização .....	126
Tabela 16 – Subcategoria D.3: Formulação de recomendações para otimização do serviço .....	126
Tabela 17 – Subcategoria D.4: Síntese da análise e considerações finais.....	126
Tabela 18 – Subcategoria E.1: Considerações adicionais .....	126

Tabela 19 – Exemplos de excertos de codificação .....	127
Tabela 20 – Tempos de atendimento presencial e resposta do CP .....	135
Tabela 21 – Remuneração hora por categoria .....	76
Tabela 22 – Despesas com consumos das subunidades no ano de 2024 – COMETLIS .....	136
Tabela 23 – Despesas com consumos das subunidades no ano de 2024 – COMETPOR .....	137
Tabela 24 – Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento – COMETLIS .....	138
Tabela 25 – Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento – COMETPOR.....	139
Tabela 26 – Equipamentos TIC das subunidades – COMETLIS.....	140
Tabela 27 – Equipamentos TIC do COMETPOR .....	141

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Níveis de intervenção policial.....	21
Figura 2 – Efetivo das divisões integradas – COMETLIS.....	38
Figura 3 – Efetivo das divisões integradas – COMETPOR .....	39
Figura 4 – Diagrama conceptual .....	47
Figura 5 – Fases do procedimento.....	54
Figura 6 – Registo total de atendimentos presenciais e ocorrências do CP por período e Comando.....	56
Figura 7 – Evolução dos atendimentos presenciais e ocorrências do CP .....	58
Figura 8 – Distribuição de atendimentos presenciais e ocorrências do CP por hora .....	59

## **Introdução**

Num tempo em que os desafios da segurança interna (SI) se revelam complexos e imprevisíveis, a Polícia de Segurança Pública (PSP) encontra-se no epicentro da resposta pública às necessidades quotidianas em ambientes urbanos de grande densidade populacional. A sua missão, consagrada na Lei Orgânica da PSP (Lei n.º 53/2007, 2007) e na Lei de Segurança Interna (Lei 53/2008, 2008), enraíza-se na salvaguarda da legalidade democrática, da ordem pública e da proteção dos direitos fundamentais, atribuições essas que se têm vindo a expandir, ao longo das últimas décadas. Desde logo, o aumento das delimitações das áreas de atuação, previstas na Portaria n.º 340-A/2007 (2007), a assunção de responsabilidades na investigação criminal (Lei n.º 49/2008, 2008), na segurança privada (Lei n.º 34/2013, 2013, alterada pela Lei n.º 46/2019, 2019) e, mais recentemente, com a atribuição das competências em matéria de controlo da fronteira aeroportuária (Portaria n.º 379-C/2023, 2023).

A par desta realidade, verifica-se uma redução contínua do efetivo policial, especialmente na carreira de Agente de Polícia, agravada pelos constrangimentos no recrutamento, assunto sobejamente conhecido, e pela dificuldade de retenção dos próprios polícias, cujos relatórios internos e estudos empíricos têm indagado tal facto (O Cidadão, 2025; PSP, 2021, 2022, 2023a, 2024b, 2025b). De aditar a assimetria etária do pessoal da PSP, com uma percentagem significativa de polícias próximos da idade em que, por força do Estatuto Profissional da PSP (Decreto-Lei n.º 243/2015, 2015), podem solicitar a dispensa dos turnos noturnos e ainda a pré-aposentação. Trata-se de uma circunstância que, aliada à crescente obsolescência das infraestruturas e equipamentos, impõe uma premente reflexão sobre a sustentabilidade do atual modelo de funcionamento, em particular no turno noturno, onde se reúnem certas ineficiências organizacionais.

A atual dispersão geográfica das esquadras da PSP, particularmente evidente nas cidades de Lisboa e do Porto, resulta de um modelo histórico de implantação inspirado na lógica da quadrícula territorial da I República Portuguesa. Este paradigma, inicialmente concebido para assegurar a presença do Estado em todo o território, revela hoje, porém, claros sinais de desadequação face às transformações socioeconómicas e tecnológicas contemporâneas (Torres, 2019).

Deste modo, a presente investigação aborda estas problemáticas, propondo-se a clarificar de que forma a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões integradas da PSP de Lisboa e do Porto poderá contribuir para a melhoria da eficiência policial operacional, tendo como objetivos identificar as ineficiências no dispositivo atual, avaliar a perceção dos polícias relativamente à mudança, aferir as condições infraestruturais necessárias para garantir a sua sustentabilidade e analisar a

reorganização operacional em função da gestão dos recursos disponíveis. A sua estrutura organiza-se em três capítulos: o primeiro procede ao enquadramento teórico do problema e aprofunda o contexto organizacional e operacional da PSP; o segundo descreve o método adotado; o terceiro apresenta e discute os resultados empíricos, o qual é seguido das conclusões, onde se expõe uma reflexão sobre os resultados obtidos e o seu contributo para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis de modernização na PSP.

Com base num método múltiplo, a investigação estrutura-se na concretização de três estudos complementares, diretamente alinhados com as hipóteses teóricas delineadas. Em primeiro lugar, procura-se compreender se a centralização e a redistribuição dos recursos humanos e materiais potenciam uma atuação mais eficiente da PSP, à luz do pressuposto de que esta reorganização poderá colmatar sobreposições de serviços e promover uma melhor alocação operacional. Em segundo lugar, analisa-se a perceção institucional dos polícias perante eventuais alterações, partindo da premissa de que a centralização poderá ser entendida como um fator promotor da eficiência e da capacidade de resposta.

Por fim, pretende-se aferir se as infraestruturas e os meios atualmente disponíveis oferecem condições suficientes para sustentar, a implementação de um modelo centralizado no período noturno, considerando a sua viabilidade material e logística. Apesar de outras variáveis poderem ser igualmente relevantes para uma análise holística desta centralização, como os horários e locais de rendição do serviço ou os locais de elaboração do expediente do carro-patrulha (CP), estas não serão aqui aprofundadas, por forma a garantir um foco analítico na rentabilização e redistribuição de recursos na PSP.

Tencionamos, contudo, construir uma proposta adaptada à realidade portuguesa, alinhada com o modelo da PSP enquanto polícia integral, flexível, de grande mobilidade e próxima do cidadão. Entendemos que, não obstante o poder político deter a competência sobre a abertura ou encerramento de esquadras, importa, acima de tudo, promover uma gestão estratégica e ponderada, orientada para o médio e longo prazo, em detrimento de decisões reativas ditadas unicamente pela escassez pontual de recursos. Destarte, com a capacidade de interligar os dados empíricos com uma reflexão crítica, almejamos construir um caminho para soluções exequíveis e mudanças sustentáveis que reforcem a modernização, a inovação e, sobretudo, os valores institucionais da PSP.

No que respeita à segurança pública, o cerne da questão não deve ser apenas a eficiência policial, mas sim a consistência de um direito fundamental, isto é, o direito de uma vida em harmonia e em paz, com confiança nas instituições públicas, em que a Polícia está, quando, como e onde faz mais sentido.

## **Capítulo I – Enquadramento teórico**

A segurança pública, fundamental para a estabilidade e o desenvolvimento social, desempenha um papel crucial na proteção dos cidadãos e na manutenção da ordem, pelo que, Durkheim (2014) destaca a dimensão integradora da segurança, que transcende a proteção física e contribui para a estabilidade das relações sociais e o bem-estar coletivo. No contexto contemporâneo, marcado por desafios complexos, como o elevado número de crimes (Direção Geral da Política de Justiça [DGPJ], 2025), as ameaças transnacionais, como o tráfico de seres humanos, o tráfico de drogas, o tráfico de espécies protegidas e o terrorismo (Pereira, D., 2023), e a diversificação das expectativas dos cidadãos, a segurança pública assume uma dimensão multifacetada, influenciando a coesão social e a confiança entre cidadãos e instituições (DGPJ, 2025).

Nesse cenário, considera-se que a centralização poderá servir como uma estratégia importante para garantir a uniformidade e a eficiência na aplicação das políticas de segurança. Segundo Oliveira (2006), a concentração de recursos permite a alocação eficaz desses meios, otimizando a resposta a necessidades emergentes. Bayley (2006) e Weber (1978) destacam que essa abordagem fortalece o controlo organizacional e reduz redundâncias, promovendo a coesão interna e o sentimento de segurança.

Por outro lado, Pissarra (2018) aponta a gestão de recursos humanos como elemento vital na otimização dos processos internos das organizações policiais. A capacitação e valorização dos polícias, como sublinham Pissarra (2018) e Amaro (2024), não só aprimoram a eficiência operacional, mas também reforçam a confiança pública nas forças de segurança (FS).

Os diferentes pontos deste capítulo abordam os elementos fundamentais para a nossa investigação, explorando, de forma sistemática, as questões relacionadas com a segurança pública, a centralização e a otimização de recursos nas organizações policiais, com especial enfoque na PSP e no atendimento e patrulhamento noturno nas cidades de Lisboa e do Porto, uma vez que é onde se registam mais crimes (DGPJ, 2025).

### **1. Segurança pública**

#### **1.1. Conceptualização e relevância**

A segurança pública é um tema central para o bem-estar e a estabilidade social, sendo amplamente debatida pelos Estados e atores governamentais e, também, por toda a sociedade (Kostrubiec, 2021). Nesse debate, um dos pontos cruciais é a necessidade de equilibrar a atuação das FS com a proteção dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. A este respeito, Mendes e Morgado (2017) destacam a importância de garantir que as estratégias de policiamento e o uso de informações pelos serviços de inteligência

sejam implementadas de forma a respeitar os limites impostos pelo Estado Democrático e a assegurar o cumprimento das normas e a proteção dos direitos fundamentais.

De facto, enquanto função essencial do Estado, a segurança está enraizada no pensamento político desde o século XVII. Hobbes (2010) argumenta que o principal objetivo do Estado é garantir a segurança dos seus cidadãos, sustentando que a superação do estado de natureza passa pela formação de um contrato social, em que os indivíduos abdicam de certas liberdades em prol de um soberano que lhes assegura a proteção.

No século XX, o conceito de segurança ampliou-se, particularmente após a Guerra Fria, deixando de se restringir à esfera militar para abranger as dimensões políticas, sociais, económicas e ambientais (Buzan, 1991). Segundo Baldwin (1997) e Wirtz (2007), verificou-se uma transição dos temas de *high politics* – ligados à segurança e sobrevivência do Estado – para *low politics*, que englobam a economia e as políticas sociais. Neste trabalho, adota-se a perspetiva multidimensional da segurança, permitindo uma abordagem mais abrangente da realidade atual, útil na análise da atuação policial.

Além de proteger pessoas e bens, a segurança pública também assegura a estabilidade política e a funcionalidade das instituições democráticas, ultrapassando a mera repressão ao crime (Pereira, 2014). Ademais, deixou de ser uma segurança centrada no Estado e passou a ser uma segurança focada nas pessoas, uma vez que valoriza o papel preventivo das forças e serviços de segurança (FSS), onde a presença policial visível e proativa contribui para reforçar o sentimento de segurança da população (Durkheim, 2014; Werner, 2020). Nesse sentido, a segurança pode ser analisada sob três perspetivas: (i) objetiva, relacionada com a ordem pública; (ii) subjetiva, ligada à perceção coletiva de segurança; e (iii) instrumental, que se refere ao papel do Estado na garantia dos direitos dos cidadãos (Werner, 2020; Zedner, 2003).

O carácter transnacional das ameaças contemporâneas, bem como da dimensão externa da SI, tem desafiado a distinção clássica entre SI e segurança externa (SE) (Elias, 2022). Se, numa divisão clássica da influência *westfaliana*, que distingue entre SI e SE (Santos, 2019), a SI se focava na proteção do território e a SE na defesa contra as ameaças externas, com a globalização e a interdependência securitária houve a diluição dessa fronteira, dada a necessidade de cooperação entre os Estados e os riscos globais (Elias, 2022; Peoples & Vaughan-Williams, 2020).

Não obstante, a segurança não se restringe a dimensões objetivas. O medo do crime emerge como uma resposta emocional à perceção da ameaça, influenciado por experiências pessoais, narrativas mediáticas e discursos sociais que moldam o pensamento coletivo sobre a (in)segurança (Koppelman, 2024; Ozyumenko & Larina, 2021; Silva & Guedes, 2023). De acordo com Zappettini et al. (2021), os *media* contemporâneos tendem a amplificar esse sentimento através da emocionalização do discurso, promovendo

uma percepção do risco muitas vezes desproporcional à realidade empírica, dissociada dos dados objetivos da criminalidade (Furedi, 2018).

Com efeito, o sentimento subjetivo de segurança, por vezes traduzido na expressão anglo-saxónica *fear of crime* – medo do crime – traduz uma percepção emocional de ameaça dissociada da criminalidade real, marcada por ansiedade e sensação de perigo (Garofalo, 1981). Esta percepção individual e coletiva do crime influencia diretamente as políticas de segurança e a gestão dos riscos sociais pelo Estado. Como salientam Beck (2005) e Guerra (2007), a gestão do risco tornou-se um instrumento essencial da segurança pública, diferenciando os conceitos de risco e de incerteza.

Enquanto o risco é entendido como a previsão e mitigação de ameaças, a incerteza refere-se à impossibilidade de prever totalmente um acontecimento (Costa, 2023; Ekberg, 2007; Guerra, 2007). Por outras palavras, Beck (2005), Buzan e Hansen (2009) e Giddens (2005) destacam que o risco é uma condição inerente da vida moderna, que exige medidas de controlo. Neste sentido, Almeida (2011) diferencia o risco – passível de análise e mitigação – do perigo, entendido como uma ameaça incontrolável e iminente. Martins e Gouveia (2002) referem que o perigo se baseia em dados empíricos, enquanto o risco envolve projeções sobre eventos futuros. Assim, a antecipação e a mitigação de ameaças são preferíveis a uma resposta meramente reativa (Costa, 2023; Guerra, 2007).

O conceito de ameaça torna-se, porém, fundamental na segurança pública, pois define os eventos que podem comprometer a estabilidade social e política. Este é definido como a antecipação de um evento que pode alterar um determinado *status quo*, geralmente resultando em prejuízos materiais ou sociais (Buzan et al., 1998; Lourenço, 2019). Neste contexto, a distinção entre *safety* e *security* assume importância estratégica: enquanto *safety* se centra na prevenção de riscos acidentais e naturais, *security* aborda a proteção contra as ameaças intencionais (Berg et al., 2021; Guerra, 2016; Jore, 2019; Marta, 2024).

A complexidade da segurança tem-se acentuado através de ameaças como o terrorismo, o tráfico de pessoas, de armas e droga, o cibercrime e a criminalidade económico-financeira. Fatores como o desemprego, a sustentabilidade ambiental e a migração forçada amplificam as desigualdades e a insegurança, tornando a segurança humana um pilar central das políticas globais (Miranda & Medeiros, 2018; Pereira, D., 2023). Esta perspetiva sistémica supera a visão tradicional baseada nos conflitos interestaduais e evidencia que a segurança é também uma construção institucional e de vivência quotidiana. A evolução das ameaças à SI, impulsionada pela digitalização e pela crescente utilização das redes sociais, exige uma reconfiguração das estratégias de atuação das FSS. A presença e a análise de comportamentos no ambiente digital tornaram-se ferramentas essenciais para compreender e antecipar as práticas criminosas, conforme salientado por Morgado e Mendes (2016). Não obstante a adaptação do combate a estes

fenómenos, particularmente naqueles a que a invisibilidade diz respeito, Rocha (2023) refere que a práxis do combate ao cibercrime deve respeitar os princípios do processo penal, defendendo que a obtenção de prova deve pautar-se pela busca da verdade juridicamente admissível e não pelos resultados alcançados a qualquer custo.

Em Portugal, no contexto constitucional, a segurança consolidou-se como direito fundamental, inicialmente reconhecido na Constituição de 1822 e reforçado na Constituição de 1976 (Azevedo, 2017), consolidando-se enquanto direito fundamental essencial para a liberdade individual (Cruz, 2020; Teixeira, 2002). Por conseguinte, Canotilho e Moreira (2014) defendem que o artigo 27.º da Constituição além de garantir proteção contra as detenções arbitrárias, também reforça a dignidade humana e a segurança enquanto condição essencial para uma vida plena.

Com a revisão constitucional de 1982, o conceito de SI passou a estar formalmente inscrito no artigo 272.º, atribuindo às FSS a defesa da legalidade democrática e a proteção dos cidadãos contra crimes que ameaçam o Estado. Paralelamente, a denominação – Forças Armadas (FA) – foi reformulada para – Defesa Nacional – reforçando a sua missão de salvaguarda da soberania e da segurança da população (Santos, 2019). Atualmente, a segurança em Portugal estrutura-se em duas dimensões: (i) interna, sob a alçada das FSS; e (ii) externa, a cargo das FA (Azevedo, 2017). A evolução legislativa, iniciada com a Lei de Segurança Interna (LSI) de 1987, consolidou a distinção entre SI e SE. No entanto, leis posteriores, como a Lei de Defesa Nacional de 2009, passaram a reconhecer a necessidade de uma maior cooperação entre as FA e as FSS, refletindo a interdependência entre ambos os domínios (Canotilho & Moreira, 2014).

Em suma, a segurança pública deve ser entendida como a função essencial do Estado que visa garantir a proteção dos direitos fundamentais, a ordem pública e a coesão social (Pereira, 2014). Ao longo do tempo, evoluiu de uma abordagem centrada na repressão criminal para um conceito mais abrangente e integrado, que inclui a gestão do risco, a segurança humana e a perceção subjetiva de segurança. Com efeito, esta perspetiva multidimensional é crucial para enquadrar os desafios atuais das FSS, em particular no que respeita à necessidade de reorganizar e otimizar os seus recursos.

### ***1.1.1. Políticas públicas de segurança e a sua influência na atuação policial***

As políticas públicas constituem certas intervenções deliberadas do Estado com vista à promoção do bem-estar coletivo e da segurança, articulando-se com as transformações sociais, políticas e económicas (Groberio & Pedra, 2022; Poiares, 2014). Embora tradicionalmente associadas às decisões formais tomadas pelos governos, expressas na Constituição da República Portuguesa e em atos normativos (Cruz, 2020; Miller & McTavish, 2013), o seu alcance ultrapassa a esfera estritamente governamental.

De natureza estratégica, visam responder aos interesses públicos, mas os resultados obtidos nem sempre coincidem com os objetivos delineados, devido à imprevisibilidade das conjunturas de execução e à multiplicidade de interesses que nelas convergem (Birkland, 2019; Fadigas, 2015). Apesar de legitimadas pela finalidade de garantir o bem comum, o seu carácter coercivo pode suscitar resistência e contestação social (Dias & Matos, 2012).

Em Portugal, a LSI (Lei n.º 53/2008, 2008), introduziu mecanismos concretos de articulação entre as diferentes entidades do sistema de segurança, prevendo a possibilidade de envolvimento das FA em missões de apoio às FSS. Esta cooperação, reforçada no artigo 35.º da mesma lei e no artigo 27.º da Lei Orgânica n.º 2/2021 (2021), materializa-se operacionalmente através das Orientações para a articulação operacional entre as FA e as FSS (2020). Quando se verificam limitações operacionais por parte das FSS, a Constituição da República Portuguesa, no artigo 275.º, n.º 6, prevê a intervenção das FA, o que confirma o alinhamento entre as políticas públicas e a flexibilidade institucional na resposta às ameaças emergentes.

Este enquadramento estratégico não se limita à articulação entre as instituições estatais. A garantia da segurança pública é uma responsabilidade compartilhada que exige a colaboração entre diversos atores, incluindo as FSS, o setor privado e a sociedade civil (Arthur, 2021; Pereira, D., 2014, 2023). Iniciativas como o APPRAISE<sup>1</sup> são um exemplo da interoperabilidade que se estabelece entre operadores de segurança pública e privada, com o objetivo de mitigar cenários de terrorismo contra alvos vulneráveis (Morgado et al., 2024).

Como resultado, Mascarenhas (2024) identifica diferentes perspetivas sobre o termo *governance*, que pode ser entendido como: (i) aptidão governativa para elaborar, impor regras e fornecer serviços; (ii) modelo institucional regulado que emerge da interação das organizações; ou (iii) expansão dos mercados e das diversas formas pelas quais a autoridade informal substitui a autoridade formal do Governo.

Para Albalas et al. (2022) e Morgado (2013), a boa governança assenta na participação, transparência e responsabilidade, de forma a criar políticas públicas equilibradas e eficazes. No âmbito da coprodução, as organizações públicas defendem o Estado de direito e promovem o bem-estar social, enquanto o setor privado estimula o crescimento económico e a sociedade civil reforça a responsabilidade, a igualdade e a liberdade, assegurando a harmonia entre os interesses públicos e privados.

A *governance* tem evoluído para refletir uma abordagem mais integrada e colaborativa, alinhada ao conceito de *multilevel governance* (MLG). Scholten et al. (2017) destacam que o MLG permite uma adaptação eficaz das políticas de segurança,

---

<sup>1</sup> APPRAISE - fAcilitating Public & Private secuRity operAtors to mitigate terrorism Scenarios against soft targets.

promovendo a coesão social e a coprodução entre o setor público e privado. Em Portugal, esta lógica manifesta-se na descentralização de competências policiais, na cooperação internacional e na diversificação de atores implicados na SI (Elias, 2022; Fonseca, 2010).

Neste contexto, a governança da segurança exprime-se através da territorialização, com a criação das polícias municipais, e da cooperação internacional com organizações como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a Agência da União Europeia para a Cooperação Policial (EUROPOL) e a Organização Internacional de Polícia Criminal (INTERPOL) (Elias, 2022). Ao mesmo tempo, verifica-se uma crescente participação de entidades não estatais, como as empresas de segurança privada, que assumem funções complementares sob regulamentação estatal, no controlo aeroportuário ou na segurança de eventos públicos. Este envolvimento, embora reflita a lógica de partilha de responsabilidades típica da governança moderna, importa assinalar que não substitui o papel das FSS, mantendo-se estas como garante da autoridade legítima do Estado. Por fim, a participação dos cidadãos, nas petições ou nos orçamentos participativos, reforça o controlo democrático e a coprodução de soluções em matéria de segurança (Elias, 2022; Fonseca, 2010).

As políticas públicas de segurança (PPS) são influenciadas por ciclos políticos, o que compromete a sua continuidade e eficácia (Groberio & Pedra, 2022). Ainda que o Estado detenha a responsabilidade de garantir a segurança como direito fundamental, a ausência de mecanismos de supervisão e avaliação compromete a eficiência das medidas implementadas. Em contextos socialmente frágeis, importa assegurar que a intervenção policial decorra de políticas bem adequadas, evitando uma resposta desproporcional que comprometa a imagem institucional (Fernandes, 2014; Geraldès, 2017).

Com efeito, as PPS, em Portugal, evoluíram em diferentes fases, refletindo mudanças políticas e sociais significativas (Cruz, 2020). Entre 1974 e 1981, o foco esteve na consolidação do Estado de Direito Democrático, limitando a atuação das FSS e priorizando políticas antiterroristas e de combate ao tráfico de drogas (Fonseca, 2010; Oliveira, 2006). De 1981 a 1995, deu-se a reafirmação da SI, com a modernização das FSS, a criação do Serviço de Informações e Segurança, o programa 'Escola Segura', a extinção da Guarda Fiscal integrada na Guarda Nacional Republicana e a promulgação da LSI (Lei n.º 20/87) (Fonseca, 2010; Geraldès, 2017). Concomitantemente, registou-se a expansão do efetivo da PSP e a introdução de reformas para otimizar recursos, como a criação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a implementação das divisões concentradas (superesquadras) (Inácio, 2010; Oliveira, 2006).

Entre 1995 e 2002, a descentralização e modernização prosseguiram com a criação das polícias municipais e de programas de policiamento de proximidade, como o 'Apoio 65 - Idosos em Segurança' e o 'Comércio Seguro' (Cruz, 2020). O reforço da coordenação

entre as FSS levou à criação do Conselho Consultivo para a Formação das FSS a fim de harmonizar a formação policial (Elias, 2011). De 2005 a 2012, ocorreu uma reforma mitigada do sistema de segurança interna (SSI), com a introdução do Secretário-Geral do SSI, a nova LSI (Lei n.º 53/2008, 2008) e a Lei de Organização da Investigação Criminal (Lei n.º 49/2008, 2008), delimitando a competência da Polícia Judiciária e a investigação criminal nos diferentes órgãos de polícia criminal (OPC, artigo 3.º da Lei n.º 49/2008, 2008; Cruz, 2020; Pereira, D., 2023; Rocha, 2023).

Ao relacionar estas fases com a operacionalização do policiamento, constata-se que as reformas institucionais e a modernização tecnológica, apesar de bem-intencionadas, nem sempre se traduziram numa efetiva racionalização dos recursos, especialmente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. A estrutura da PSP prevista no Despacho nº 20/GDN/2009, (2009), suscita a existência de redundâncias funcionais, de dispersão de recursos humanos e de sobreposição de serviços. Neste sentido, entende-se que a evolução das PPS não tem sido acompanhada por uma reorganização estrutural sustentada da PSP, tornando premente a análise da centralização dos serviços noturnos como possível resposta para melhorar a eficiência na alocação de recursos operacionais.

Desde então, os governos têm focado as suas políticas no policiamento de proximidade e investido em sistemas de videovigilância (SVV), especialmente em parceria com as autarquias locais, para reforçar a segurança nas áreas urbanas de maior criticidade (Cruz, 2020). O Programa Nacional de Prevenção e Segurança de Proximidade tem sido uma das ações fundamentais para intensificar a prevenção e a segurança nas grandes áreas metropolitanas, promovendo uma abordagem integrada e preventiva para fortalecer a eficácia das FSS (Programa XXIV Governo Constitucional, 2024). Este enfoque é uma resposta à necessidade de coordenação entre várias entidades, com o objetivo de garantir a ordem pública, a coesão social e o bem-estar da população, mantendo Portugal como um país “aberto a receber quem aqui pretende estudar, trabalhar e viver” (Elias, 2011; Programa XXIV Governo Constitucional, 2024, p. 92).

O XXIV Governo Constitucional tem como prioridade a dignificação das carreiras policiais e o fortalecimento das FSS, investindo na formação contínua, na reorganização e distribuição dos polícias e na melhoria das infraestruturas, garantindo-lhes condições adequadas, especialmente nas áreas de saúde mental devido à elevada taxa de suicídios (Programa XXIV Governo Constitucional, 2024). Em simultâneo, a aposta na tecnologia, como os SVV e as câmaras de porte individual – *body worn cameras* – visa aumentar a transparência e a segurança da atuação policial (Alves & Morgado, 2019).

Apesar da consagração normativa das PPS, como já identificado, verifica-se uma fraca cultura de avaliação orientada para os resultados, uma vez que a ausência de mecanismos eficazes de controlo e adaptação compromete a sua sustentabilidade e

eficácia (Chandler, 2016; Morgado, 2013). Tal cenário poderá refletir uma eventual lacuna na gestão operacional da PSP, marcada por uma lógica funcional tendencialmente estática. A possível ausência de mecanismos claros de *accountability* (Judijanto et al. (2024) poderá estar a contribuir para uma gestão fragmentada dos seus recursos tornando perentório repensar a aplicação dos serviços de *front office* e *first responders* no período noturno, com vista à sua racionalização e maior alinhamento com os princípios de eficiência operacional.

Os Despachos n.º 2644/2021 (2021) e n.º 3679/2022 (2022) consagram os pressupostos de instalação dos SVV de Lisboa e do Porto. A utilização destes, pelas FSS e pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, é regulamentada pela Lei n.º 95/2021 (2021). Já as câmaras de porte individual, adotadas nos países como o Reino Unido, a Holanda e a Espanha (Alves & Morgado, 2019), estão ainda numa fase inicial em Portugal, sendo reguladas pelo Decreto-Lei n.º 2/2023 (2023), com aplicação ainda limitada à Polícia Marítima (Despacho n.º 12186/2024, 2024). Contudo, um acórdão do Supremo Tribunal Administrativo de 2025 confirmou a legalidade do seu uso, viabilizando o avanço do projeto (Securitymagazine, 2025).

Apesar dos avanços, Elias (2011) sublinha que o desenvolvimento das PPS exige uma abordagem coordenada e estratégica. Elias (2022) reforça a necessidade de privilegiar os modelos preventivos e integrados, em detrimento de abordagens reativas e centralizadas. As FSS, amplamente escrutinadas na sociedade portuguesa (Pereira, 2024), devem pautar-se por critérios como a legalidade, a proporcionalidade, a supervisão e a necessidade (Sheptycki, 2013, as cited in Elias, 2022), garantindo que a atuação policial seja justificada e respeite os direitos fundamentais (Rocha, 2023; Silva, 2011).

A atividade da PSP é sindicada por órgãos legislativos, governamentais e judiciários, além da Inspeção-Geral da Administração Interna (IGAI) e das instâncias internacionais, como a ONU e o Conselho da Europa, que também desempenham um papel relevante, particularmente no escrutínio de casos relacionados com maus-tratos e de tortura (Pereira, 2024). O reconhecimento das FSS é essencial para a eficácia das PPS, exigindo a valorização remuneratória, o investimento nas infraestruturas e a melhoria das condições de trabalho (Amaro, 2024), garantindo maior motivação e capacidade de resposta às exigências da segurança pública, refletindo-se na qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

## **1.2. A prevenção como missão essencial das forças de segurança**

A prevenção da criminalidade emerge como uma função essencial em qualquer Estado de direito democrático (Beccaria, 2009). Para o mesmo autor, é preferível prevenir os crimes ao invés de punir os seus infratores, enquanto Wade (1820) e Ferri (1917) destacaram a necessidade de abordar as causas subjacentes à criminalidade, como os

fatores socioeconómicos e sociais, enfatizando que a prevenção deve estar no centro das PPS.

A prevenção é entendida como um processo que pode envolver a coprodução, com a participação do Governo, das FSS, das instituições sociais e dos cidadãos, na partilha de responsabilidades pela segurança coletiva (Canotilho & Moreira, 2014; Torres, 2005). Cusson (1992) organiza a prevenção criminal em três níveis: (i) primária, que visa reduzir as oportunidades criminais através de intervenções no ambiente físico e social; (ii) secundária, que se foca nos grupos e locais de risco; e (iii) terciária, direcionada à reintegração dos infratores, de modo a evitar a sua reincidência. Desta forma, Durkheim (2014) enfatiza que a coesão social é essencial para prevenir o surgimento de conflitos, atribuindo às instituições a responsabilidade de promover essa estabilidade.

Para além disso, a prevenção situacional configura-se como uma estratégia concreta de atuação sobre o ambiente físico, articulando-se com a prevenção primária. Pissarra (2018) destaca a instalação de iluminação pública e a utilização de SVV como medidas eficazes para desencorajar comportamentos desviantes e reforçar o sentimento de segurança. Este enfoque relaciona-se diretamente com a relação entre CPTED – *Crime Prevention Through Environmental Design* – e a qualidade de vida (Songole, 2024). O autor reforça a eficácia das intervenções ambientais na segurança dos cidadãos, destacando que a arquitetura e a gestão do ambiente físico têm um impacto significativo na redução da criminalidade e na melhoria do bem-estar social.

No contexto das FSS, a prevenção assume formas diversificadas, como o patrulhamento das vias pública e rodoviária, a vigilância em locais considerados sensíveis, a segurança de eventos de natureza desportiva ou cultural, bem como o apoio às vítimas de crime (Oliveira, 2006).

A Lei Orgânica da PSP (Lei n.º 53/2008, 2008) define essas ações como essenciais para garantir a ordem pública, proteger pessoas e bens e prevenir a criminalidade. Lucas (2005) destaca que a prevenção deve abordar os comportamentos antissociais que geram insegurança, como o consumo de drogas em locais públicos ou atos de vandalismo, evitando que escalem para a criminalidade. Para Gassin et al. (2011), a prevenção é um processo que integra tanto a teoria quanto a prática, exigindo intervenções proativas orientadas para os fatores que determinam os comportamentos criminosos. Esta prática diferencia-se de uma resposta por parte dos tribunais, que só atuam após a ocorrência de uma infração. Em concordância, Fernandes (2023) destaca a prevenção como uma peça central das políticas públicas, especialmente nos países ocidentais, sendo promovida pelas organizações internacionais como a ONU e a União Europeia. O foco está na redução da criminalidade e vitimação, além da melhoria da segurança e da qualidade de vida dos cidadãos.

Como resultado, a Rede Europeia de Prevenção da Criminalidade, criada pela Decisão 2009/902/JAI do Conselho, de 30 de novembro de 2009, e a Resolução 2002/13 *Action to promote effective crime prevention*, de 24 de julho de 2002, do Conselho Económico e Social da ONU, indicam que os meios preventivos devem versar-se nas intervenções sociais, na reconfiguração dos espaços urbanos, na prevenção situacional e nos programas de reintegração social, baseando-se em evidências concretas e em padrões éticos (Fernandes, 2023).

A prevenção vai além das respostas reativas, englobando estratégias que atuam antes da ocorrência de incivildades, como a análise de dados criminais, o patrulhamento orientado e a cooperação estreita com a sociedade (Cordner, 2014). Para o mesmo autor, este enfoque requer que as FS adotem medidas de proximidade, fortalecendo o vínculo com os cidadãos e promovendo uma sensação de segurança que desencoraje comportamentos criminosos.

Neste contexto, entendemos que a prevenção é uma missão essencial das FS, a qual se traduz numa abordagem proativa para reduzir fatores que favorecem os ilícitos criminais e sociais. No entanto, a eficácia da prevenção também depende de uma compreensão profunda das dinâmicas locais e da adaptação das respostas às necessidades específicas de cada comunidade (Bayley, 2006; Reiner, 2010), como exemplificado pelo Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP), que envolve os cidadãos na identificação de problemas de segurança (Elias, 2022). Em Portugal, alicerçada às políticas públicas, a adoção do policiamento de proximidade, especialmente nas zonas de especial criticidade, tem sido crucial para reduzir o sentimento subjetivo de segurança e reforçar a confiança nas FS (Elias, 2022).

A expressão 'zonas urbanas sensíveis (ZUS)' primeiramente referida em 2006 numa diretiva estratégica da Direção Nacional da PSP (DNPS) para classificar bairros periféricos das grandes cidades como áreas problemáticas de segurança (Bento et al., 2024), ainda permanece em uso oficial, como evidenciado no Relatório Anual de Segurança Interna de 2024 (SSI, 2025). Atualmente, o debate sobre a nomenclatura tem favorecido a adoção do termo 'zonas de especial criticidade (ZEC)', formalmente previsto na Lei n.º 51/2023 (2023), que estabelece os objetivos e orientações da política criminal para o biénio de 2023-2025. A utilização de 'ZEC' alinha-se com princípios fundamentais como a adequação, a proporcionalidade e o respeito integral pela lei, garantindo uma abordagem mais equilibrada e inclusiva no tratamento dessas áreas pelas FS. Por essa razão, e em consonância com a relevância analítica da presente investigação, será adotada esta designação em detrimento de expressões anteriormente utilizadas por outros autores, como ZUS.

Ademais, não devemos olvidar como a evolução tecnológica tem sido um dos

principais catalisadores para a transformação dos sistemas policiais de prevenção e mitigação do crime (Egbert & Leese, 2021). O avanço tecnológico está a transformar a segurança pública, impactando a interconexão das redes criminosas e a estrutura das FSS, que exigem uma atuação mais integrada e abrangente (Ratcliffe, 2016).

A adoção de novas tecnologias tem sido uma prioridade nas FSS modernas (Alfaro & Morgado, 2017). Ferramentas como a análise de *Big Data*, considerada a grande quantidade de dados gerados por diversas fontes presentes no nosso quotidiano (Ali, 2015; Zakir et al., 2015), e a inteligência artificial, oferecem uma solução eficaz para a alocação de recursos, enquanto aprimoram a capacidade da intervenção policial (Berk, 2021; Langton, 2014; Morgado, 2023; Morgado et al., 2024; Morgado & Felgueiras, 2022). Da mesma forma, têm aumentado a capacidade das FSS para antecipar e prevenir crimes, contribuem para a proatividade, eficiência e competitividade, enquanto os SVV e as câmaras de porte individual melhoram tanto a resposta a incidentes como a transparência nas intervenções policiais (Lum et al., 2020).

Além disso, a implementação de estratégias como o policiamento orientado – *data-driven policing* (que permite a tomada de decisões informadas com base em dados históricos e em tempo real) – e o policiamento preditivo – *predictive policing* (que utiliza algoritmos para prever padrões criminais) – na prevenção e na redução de crimes, em países como os Estados Unidos da América, o Reino Unido e a Alemanha, evidencia a eficácia dessas abordagens no cenário internacional (Ali, 2015; McCarthy, 2019; Morgado & Felgueiras, 2021, 2022).

Estas práticas permitem o acompanhamento em tempo real de *hotspots* (pontos críticos) criminais e a identificação de padrões comportamentais através da análise de grandes volumes de dados (McCarthy, 2019; Weisburd & Eck, 2004). Apesar de promissoras, tais inovações levantam questões éticas relacionadas à privacidade e à potencial reprodução de discriminações (Bernal, 2016).

Em Portugal, embora a integração dessas tecnologias ainda careça de um enquadramento legal, que não comprometa o fito último da proteção de dados, elas representam uma oportunidade para modernizar as FSS e otimizar a alocação de recursos, maximizando a eficiência, a eficácia e a efetividade das intervenções policiais (Elias, 2022). A este respeito, na Estratégia Integrada de Segurança Urbana destaca-se a importância da georreferenciação e da análise de informação criminal como instrumentos estruturantes da dimensão operacional, orientados para uma gestão mais proativa e informada da segurança pública (Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2023, 2023).

Como referem Morgado et al. (2024, p. 390) “cabe à Polícia estar preparada para seguir o caminho do policiamento tecnológico, porque este «é a alavanca para o combate ao crime»”. Os mesmos autores concluíram que, a tecnologia apesar de ser essencial para

o cumprimento das missões policiais, muitos polícias ainda enfrentam dificuldades devido ao analfabetismo tecnológico e à resistência à mudança. Ademais a PSP encara desafios relacionados à obsolescência de algumas ferramentas e à falta de recursos para implementar tecnologias mais eficientes (Morgado et al., 2024). Os autores identificaram a necessidade de harmonização de procedimentos e de um plano de ação para integrar de forma progressiva e eficaz o uso da tecnologia na instituição. Nesse sentido, Lourenço (2019) adverte que a capacidade da PSP de responder eficazmente aos desafios securitários contemporâneos é essencial para a manutenção da sua legitimidade, ultrapassando os dogmas jurídicos e as limitações à sua atuação (Rocha, 2023).

Destarte, a prevenção assume-se como um pilar essencial das FS, pela sua capacidade de evitar a ocorrência de crimes, mas também pela promoção da confiança pública e fortalecimento da coesão social (Elias, 2022). A adoção de estratégias preventivas, ancoradas em abordagens tecnológicas e de cooperação, evidencia o compromisso das FS em responder a todos os desafios securitários de forma eficiente (Morgado et al., 2024). Neste contexto, a redução lógica dos serviços de atendimento, especialmente no período noturno, poderá representar uma via estratégica para otimizar os recursos existentes e reforçar a presença da PSP nas zonas e horários de maior criticidade, contribuindo para a eficiência institucional e para uma prevenção ajustada às necessidades da população.

### **1.3. Organização e operacionalização do policiamento**

A compreensão da organização e operacionalização do policiamento exige uma abordagem abrangente que considere os diferentes modelos e estratégias adotados pelas FS em função das suas realidades territoriais, dos seus recursos disponíveis e dos objetivos político-institucionais (Fernandes, 2014). A escolha de um modelo não é neutra, pois influencia diretamente a alocação dos polícias, a estrutura das esquadras e a forma como se concretiza a prevenção e a resposta policial.

No âmbito desta investigação, importa compreender como as opções organizacionais da PSP condicionam ou viabilizam os processos de centralização de recursos, sendo esta secção dedicada à análise dos enquadramentos institucionais que moldam a atuação policial e sustentam a reflexão sobre a viabilidade da otimização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno.

#### **1.3.1. Holística do policiamento**

De acordo com Elias (2022), os modelos de policiamento tradicionais adotados na América do Norte, Oceânia, Europa e, em particular, em Portugal, ao longo de grande parte do século XX, caracterizaram-se por um enfoque na reação aos crimes já consumados e na manutenção da ordem pública, relegando a prevenção para um papel secundário.

No contexto europeu, Gomes (2001) destaca três modelos principais de policiamento: (i) o modelo nacional, predominante nos países nórdicos, caracterizado por uma organização policial unificada e com competências em todo o território; (ii) o modelo descentralizado, típico dos países anglo-saxónicos, que se distingue pela autonomia, responsabilidade local e multiplicidade de polícias; e (iii) o modelo napoleónico, adotado em países do sul da Europa, onde a estrutura é dualista, com uma FS de cariz civil e outra militar, sob responsabilidade do poder central.

Segundo Elias (2022), o modelo napoleónico privilegia a proteção dos interesses do Estado, priorizando a aplicação das leis e a manutenção da ordem pública. Todavia, o mesmo autor indica que Portugal assume contornos de um sistema mais pluralista do que propriamente dualista, dada a multiplicidade de FSS que coexistem e atuam mediante as suas atribuições. De acordo com Fernandes (2015), tanto o modelo nacional quanto o napoleónico são predominantemente reativos e orientados para a aplicação da lei e a reposição da ordem pública em detrimento das necessidades dos cidadãos. Pelo contrário, o modelo descentralizado tem como foco a segurança dos cidadãos, oferecendo um serviço público orientado para o cidadão.

Com a evolução das sociedades e o impacto do fenómeno da globalização, observou-se uma gradual desconstrução destes modelos tradicionais, devido à necessidade crescente de estabelecer elos de confiança com a comunidade. Como destacam Elias (2022) e Gomes (2001), os paradigmas de policiamento têm convergido para o conceito de proximidade, integrando elementos de diferentes modelos para melhor responder às complexidades quotidianas.

Discutir modelos ou estratégias de policiamento implica tratar um conjunto diversificado de conceitos e abordagens, cuja aplicabilidade e eficácia variam de acordo com as conjunturas nacionais e as FS que as implementam (Palma, 2017). Conforme Rodrigues (2019), alguns modelos ou estratégias, conquanto centrados numa ação ou filosofia específica, incorporam elementos mais vastos, diferenciando-se pela mobilização dos meios e pelo seu rigor científico. Não obstante dessa diversidade, a análise a seguir concentrar-se-á nos modelos e estratégias mais relevantes para a nossa investigação.

Começamos pelo policiamento reativo, o qual se caracteriza pela resposta a ocorrências já registadas, sejam elas criminais ou produtoras de insegurança. Este abrange as ações que vão desde a intervenção imediata para cessar danos, o socorro às vítimas, a detenção dos infratores e o envolvimento de outras entidades, até à investigação

criminal, análise estatística e produção de inteligência policial (Ratcliffe, 2016). O autor menciona que a estratégia reativa foca-se na repressão e no cumprimento da lei. Apesar de ser eficaz em lidar com situações emergentes, é limitada na prevenção de futuras ocorrências.

Por sua vez, o policiamento preventivo é direcionado para ações proativas que visam a antecipação e a mitigação de atos ilícitos, de modo a evitar a sua materialização. O mesmo é frequentemente vinculado ao policiamento comunitário e ao policiamento orientado para o problema (POP), envolvendo uma multiplicidade de atores e ações. A sua execução depende de uma descentralização administrativa, de maior autonomia regional e local, bem como da participação ativa da comunidade nas estratégias de segurança, como os contratos locais de segurança (Eck & Spelman, 1987; Goldstein, 1990).

O policiamento comunitário tem origem nos princípios de Robert Peel, fundador da *Metropolitan Police of London* em 1829, que preconizava a prevenção criminal como prioridade e a cooperação entre a Polícia e os cidadãos, expressa na máxima «a polícia é o público e o público a polícia» (Bayley, 2006; Elias, 2022, p. 166). Este modelo, ao enfatizar a colaboração entre a Polícia e a comunidade, posiciona os cidadãos como potenciais parceiros na construção da segurança, o que pode influenciar a legitimidade e a eficácia da atuação das FSS (Lucas, 2021).

Importa distinguir, contudo, o policiamento comunitário do policiamento de proximidade, com o qual frequentemente se confunde. Ambos promovem a interação entre a Polícia e a comunidade, mas assentam em pressupostos distintos. O policiamento comunitário, predominante em países anglo-saxónicos, atribui à comunidade uma função participativa mais direta na identificação e resolução de problemas, delegando parcialmente a responsabilidade da segurança ao cidadão (Friedman, 1994; Gomes, 2001). Ou seja, pretende transformar a lógica policial reativa numa abordagem preventiva e colaborativa (Elias, 2009). O policiamento de proximidade, adotado com maior expressão em países da Europa continental, aproxima a Polícia da comunidade, mas preserva o exclusivo dessa função nas FSS. O seu foco centra-se na prevenção criminal e no reforço da relação de confiança com os cidadãos, sem abdicar da autoridade estatal no exercício do poder policial (Elias, 2022; Oliveira, 2006; Trojanowicz et al., 1998). Esta abordagem revela-se particularmente relevante em cenários urbanos marcados pelas desigualdades e perceções de insegurança, como é o caso das ZEC, em que a presença de equipas de polícias especializados pode constituir um fator de dissuasão e de reconstrução do vínculo comunitário.

Tendo como foco a análise e a resolução das causas estruturais dos problemas que geram a criminalidade e as incivildades, surge o POP (Goldstein, 1979). Este modelo procura evitar a abordagem reativa e pontual de ocorrências isoladas, de modo a promover

uma análise mais aprofundada que permita identificar padrões e implementar soluções preventivas (Goldstein, 1990). Operacionalizado através de metodologias como o modelo SARA (*Scanning, Analysis, Response, Assessment*), o POP promove uma análise detalhada dos problemas, identifica as causas subjacentes e avalia a eficácia da atuação policial (Eck & Spelman, 1987).

No domínio tecnológico, o policiamento orientado pelas informações (POI), é descrito por Ratcliffe (2003) como uma ferramenta que recorre à análise de dados e inteligência policial – *intelligence* – para orientar decisões estratégicas e otimizar a distribuição de recursos. Baseado na análise sistemática de informações criminais e não criminais, o POI permite identificar padrões, perfis de infratores, *hotspots* criminais e conexões entre crimes, orientando a alocação racional de recursos. Constata-se que o POI não é considerado um modelo de policiamento em si mesmo, mas sim uma técnica instrumental que visa aumentar a eficiência e a eficácia da ação policial (Elias, 2022; Ratcliffe, 2003; Tilley, 2005).

A PSP implementa esta abordagem através da recolha e análise de informações provenientes de fontes diversas, como padrões criminais, dados sociodemográficos e interações com a comunidade (Clemente, 2007; Elias, 2022). O POI complementa o policiamento de proximidade ao facilitar a recolha e o tratamento de informações provenientes da população, podendo "retroalimentar os subsistemas de investigação criminal, de ordem pública ou de prevenção" (Elias, 2022, p. 172), o que pode contribuir para a melhoria da qualidade da atividade policial.

Podemos relacionar com o POI o modelo de dissuasão, predominantemente aplicado nos países com culturas securitárias robustas e com altos investimentos em segurança (Torres, 2015). Nesse contexto, com a aposta na tecnologia e na cientificidade, as FS provocam uma sensação de omnipresença não só nas ZEC, mas na própria população em geral, como, por exemplo, com a utilização dos SVV nas cidades de Lisboa e do Porto. Ratcliffe (2016) acrescenta que os meios tecnológicos permitem reforçar a capacidade de identificar, controlar e prevenir por meio de dissuasão, mas também adotar uma ação orientada para a análise na tomada de decisões (Ratcliffe, 2016), essencial para o POI.

Combinado com uma estrutura hierárquica sólida e com protocolos de atuação rigorosos, este modelo garante um desempenho policial de acordo com o respeito pelos direitos liberdades e garantias dos cidadãos (Torres, 2015). Ademais, o POI está alinhado às novas tecnologias e à nova governança da segurança, o qual reforça a cooperação interinstitucional e a relação com os cidadãos, sendo especialmente relevante nos contextos como a prevenção da radicalização e do terrorismo, onde a proximidade com a

população desempenha um papel crucial (Programa XXIV Governo Constitucional, 2024; Virta, 2008).

O modelo de concentração policial, por seu turno, foca-se na eficiência operacional em cenários de contenção orçamental, priorizando os recursos e as ações de modo estratégico (Torres, 2015). O autor indica que essa análise, baseada na avaliação do risco, é eficiente em ambientes previsíveis, mas pode apresentar limitações ao nível da visibilidade policial, dando lugar a uma resposta mais reativa, em contextos de elevada volatilidade social.

A implementação deste modelo, iniciada em Portugal na década de 1990, representou uma mudança significativa na organização da PSP, marcando o abandono das tradicionais esquadras de bairro, reunindo-as em divisões concentradas, à semelhança do adotado no sistema anglo-americano (Durão, 2008). Desenvolvido pelo XII Governo Constitucional, este modelo procurava otimizar os recursos existentes, concentrando-os num só local para aumentar a capacidade de resposta e reduzir as despesas (Dias, 2001; Durão, 2008). Em Lisboa, por exemplo, as subunidades<sup>2</sup> foram reduzidas para seis divisões policiais, e no Porto, para quatro (Neto, 1997). Nessa situação, no início de cada turno, os polícias reuniam-se na sede da divisão policial, onde recebiam instruções sobre as missões a desempenhar, sendo posteriormente distribuídos pelas áreas destinadas ao patrulhamento (Oliveira, 1998). No caso do patrulhamento auto, a rendição de serviço também ocorria na sede da divisão, sendo que cada área geográfica contava com um CP atribuído (Oliveira, 1998).

Não obstante das críticas recebidas como a perda de proximidade com a população, este modelo não implicava uma desconexão total com a população. Pelo contrário, previa a organização do policiamento em subunidades com maior capacidade de resposta, complementadas por postos de atendimento ao público. Estes postos, estavam localizados nas áreas onde as esquadras foram desativadas, de modo a oferecer apoio direto à população. Dessa forma, todo o expediente administrativo e a resposta a todas as tarefas burocráticas, eram asseguradas pelas divisões policiais (Neto, 1997).

Outro tipo de policiamento é o modelo de saturação que se baseia nos estudos criminológicos que demonstram a distribuição desigual dos problemas que requerem a intervenção policial. Em áreas específicas, como as ZEC, esta estratégia caracteriza-se pelo reforço intensivo da presença policial, visando criar um ambiente de desconforto para os infratores e dificultar a prática criminosa (Felizardo, 2012; Leitão, 2005). Além de produzir resultados imediatos na redução da criminalidade e desordem, esta procura reforçar a perceção de segurança nas populações afetadas. Para tal, a alocação planeada

---

<sup>2</sup> São a divisão policial e a esquadra, nos comandos territoriais, conforme o artigo 38.º da Lei Orgânica da PSP (Lei n.º 53/2007, 2007).

de patrulhas especializadas nos locais de maior incidência criminal ou de aglomeração de pessoas é essencial para uma resposta mais eficiente e direcionada (Leitão, 2005; Machado, 2011).

Acresce que, o modelo de ocupação espacial caracteriza-se pelo uso intensivo de recursos humanos e pela alta visibilidade dos meios policiais, refletindo uma abordagem tradicional frequentemente adotada em países com culturas de segurança conservadoras e custos com mão-de-obra reduzidos. Embora exija elevados investimentos em infraestruturas e em recursos humanos e materiais, este é geralmente marcado pela baixa fundamentação científica e ineficiência operacional. Em certos casos, é aplicado por conveniência política, com o objetivo de criar uma sensação momentânea de segurança, sem resolver todos os problemas da população (Nunes, 2024; Rodrigues, 2019).

Nos países mais desenvolvidos, porém, o modelo de ocupação tende a ser aplicado de forma seletiva, em situações específicas, por exemplo no caso de atentados terroristas ou em cenários de risco elevado. Nesses casos, é implementado provisoriamente para restabelecer ou reforçar a percepção de segurança pública de forma mais rápida e eficaz (Nunes, 2024; Rodrigues, 2019). No entanto, Torres (2011) alerta que a dependência excessiva de recursos humanos neste tipo de modelo afeta negativamente a eficiência institucional, criando desafios como as altas taxas de absentismo, as baixas médicas prolongadas por motivos ambíguos, as fragilidades na comunicação interna, a diminuição da motivação para o serviço, as falhas no atavio e no uso do uniforme, além das dificuldades na gestão hierárquica.

Na PSP, conforme Torres (2011, 2019), esta dependência é evidente, pois cerca de 93% do orçamento é destinado a despesas com o pessoal, em oposição com os países como o Reino Unido, a França e a Austrália, em que os gastos com o pessoal representam entre 50% e 70% do seu orçamento total. Este desequilíbrio limita o investimento nos consumos intermédios, nos meios tecnológicos e nos equipamentos modernos, essenciais para a modernização e eficiência operacional. Conforme o Relatório de Atividades PSP 2023, as despesas com pessoal representam 93,25% do orçamento da PSP, refletindo o peso significativo dos custos salariais. Em contraste, a aquisição de bens e serviços (5,55%) corresponde a valores substancialmente inferiores, reforçando a dificuldade de atribuir verbas para a manutenção e a sustentação de todas as suas infraestruturas (PSP, 2024a).

Nesta senda, a elevada carência de recursos humanos e a desproporção entre os custos com pessoal e os investimentos operacionais impõem à PSP um desafio estrutural de racionalização e modernização da sua atuação. Para ultrapassar este constrangimento, torna-se imprescindível adotar modelos de gestão orientados para a eficiência e a eficácia. Uma das abordagens propostas por Torres (2011) é a adaptação da filosofia *Just-in-Time*,

originalmente desenvolvida no setor empresarial, ao contexto policial, através do modelo *Just In Time Security (JITS)*.

De acordo com Folinas et al. (2017) e Torres (2011, p. 46), o *JITS* propõe uma gestão baseada na utilização estratégica de tecnologias e de inteligência para substituir a dependência de mão-de-obra intensiva. Este privilegia a racionalidade de meios, sustentando a ideia de “mais cérebro e menos músculo”, ao promover uma atuação proativa, inteligente e flexível, sem comprometer os princípios da visibilidade e da proximidade policial. Nesse sentido, o autor enfatiza que o *JITS* representa uma solução particularmente relevante para o contexto da PSP, onde a reorganização dos serviços poderá beneficiar de uma lógica de centralização que maximize a eficiência dos recursos disponíveis e a capacidade de resposta da instituição, antecipando os princípios organizacionais que serão aprofundados no subcapítulo 1.5.

Apesar de Gomes (2001) defender que o futuro do policiamento passa pela implementação de medidas de proximidade, Brodeur (1997) argumenta que essas práticas permanecerão minoritárias, pois, frequentemente, a própria população espera da Polícia uma atuação reativa e coordenada. Contudo, Elias (2022), Raji e Sholademi (2024) e Ratcliffe (2024) destacam que, embora os modelos com alocação dirigida de recursos possam ter maior impacto na redução da criminalidade, é importante garantir o equilíbrio com os direitos fundamentais. Nesse sentido, os autores enfatizam que a integração entre diferentes táticas de policiamento pode oferecer melhores resultados, ajustando-se às especificidades locais sem comprometer a equidade e a legitimidade policial.

### **1.3.2. O comando e controlo e os níveis de intervenção**

A PSP estrutura a sua atuação com base no princípio da legalidade, assegurando que todas as intervenções sejam proporcionais e eficazes. O comando e controlo policial procuram garantir que as operações sejam coordenadas e ajustadas ao grau de ameaça existente, através de normas internas, como as Normas de Execução Permanente (NEP).

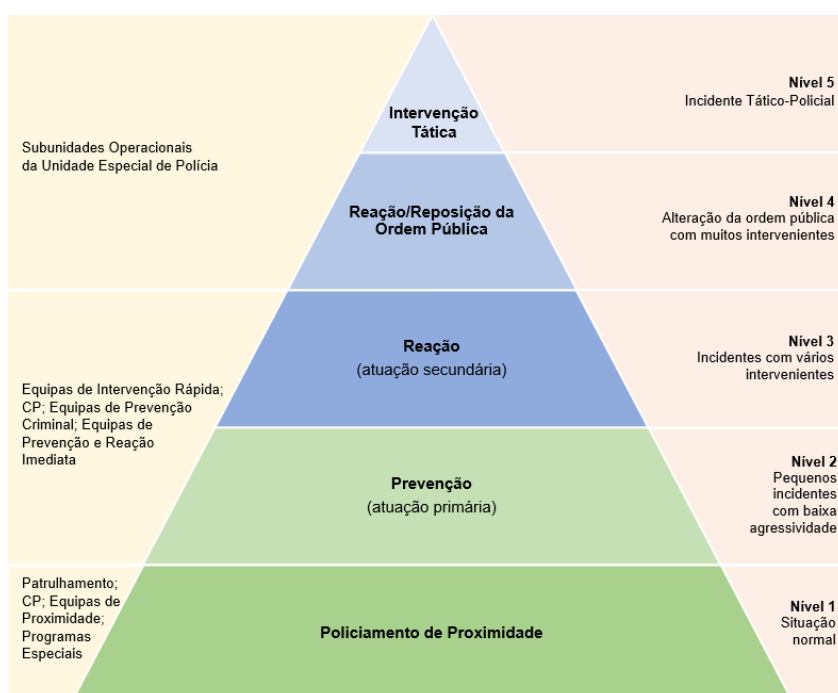
De acordo com a NEP n.º AULOOS/DO/01/26 (2016), o comando e controlo visam a correta resolução dos diversos tipos de situações policiais que possam surgir, organizando-se em três níveis distintos: (i) o estratégico, que coincide com a DNPS; (ii) o operacional, correspondente aos comandos territoriais e à Unidade Especial de Polícia (UEP); e (iii) o tático, que abrange as subunidades responsáveis pela execução das operações policiais ao nível da divisão policial, esquadra e equipa. Esta estrutura permite uma distribuição eficiente dos recursos humanos e materiais, assegurando uma resposta rápida e ajustada às necessidades da segurança pública.

No âmbito da resposta operacional, a NEP n.º AULOOS/DO/01/29 (2019) define 5 (cinco) níveis de intervenção policial, organizados numa estrutura piramidal de acordo com

a tipologia da ocorrência, em que o nível base será o do normal patrulhamento diário e o nível mais elevado, será o de resposta a incidentes tático policiais (Figura 1). No entanto, para este estudo, apenas os três primeiros níveis são considerados relevantes, pois, no contexto da otimização de recursos humanos, especialmente no período noturno, é nestes níveis que poderá ocorrer a reafecção de polícias das esquadras para funções de patrulhamento, equipas de intervenção rápida (EIR) ou equipas de visibilidade policial, reforçando assim a capacidade de prevenção e de resposta.

**Figura 1**

*Níveis de intervenção policial*



Nota. Adaptado de “NEP n.º AOOOS/DO/01/29”, de PSP. Copyright 2019 de PSP.

O nível 1 corresponde ao patrulhamento normal, incluindo o CP, equipas de proximidade e programas especiais, assegurando a visibilidade policial e a resposta imediata a ocorrências de rotina. O nível 2 compreende as EIR e as equipas de prevenção e reação imediata (EPRI), cujo papel é prevenir e responder a ocorrências de média gravidade, garantindo a contenção em situações com múltiplos intervenientes. O nível 3 envolve as subunidades operacionais da UEP, como o corpo de intervenção (CI) e o grupo de operações cinotécnicas (GOC), sendo ativado em ocorrências de maior exigência, como manifestações ou desordem pública (NEP n.º AOOOS/DO/01/29, 2019; Oliveira, 2015). Embora os níveis 4 e 5 prevejam a atuação do grupo de operações especiais (GOE) e a mobilização de recursos em cenários de elevada complexidade, esses níveis possuem um impacto reduzido para a análise deste estudo, como já mencionado.

O comando e controlo da PSP é sustentado pela necessidade de adaptação contínua à evolução das ameaças à segurança pública, sendo essencial uma resposta policial legal, proporcional e ajustada a cada contexto. Segundo Fernandes (2022), a manutenção da ordem pública exige uma abordagem baseada na experiência operacional e na atualização doutrinária, permitindo que os polícias compreendam e antecipem cenários de instabilidade. Felgueiras (2009) destaca o modelo de desordem, que classifica os incidentes urbanos em cinco níveis: (i) normalidade; (ii) tensão; (iii) desordem; (iv) desordem grave; e (v) *unrest* (caos/desassossego). Esta tipificação possibilita que a PSP ajuste a sua resposta de forma gradual, prevenindo a escalada da violência e garantindo o restabelecimento da ordem com o mínimo de impacto e o mais eficiente e eficaz possível.

**1.3.2.1. Front office: atendimento ao público.** O atendimento ao público desempenha um papel central na atividade da PSP, sendo considerado o primeiro ponto de contacto com os cidadãos. Trata-se de uma função que vai além da simples receção de queixas ou pedidos de auxílio, sendo uma peça fundamental na construção da confiança na Polícia e na percepção de segurança da comunidade (Agência para a Modernização Administrativa [AMA], 2021; PSP, 2013). Este serviço pode ocorrer de diversas formas, incluindo, maioritariamente, a interação presencial, o contacto telefónico e, mais recentemente, através de plataformas digitais. Por conseguinte, a interação presencial nas esquadras de competência territorial continua a ser uma modalidade relevante, assegurando um contacto direto e personalizado para a receção de denúncias, o apoio em situações de emergência e a prestação de informações, nomeadamente sobre legislação, trânsito e outros serviços policiais, reforçando a proximidade entre a Polícia e os cidadãos (Santos, 2022). Para esse efeito, as esquadras procuram garantir um serviço contínuo à população, mantendo-se em funcionamento permanente, conforme o Plano de Atividades PSP 2024 (PSP, 2023b; Santos, 2022). Importa referir que o primeiro impacto causado pelo polícia, durante o atendimento, influencia diretamente a forma como a PSP é percebida pelo público. A cortesia, a clareza na comunicação e a disponibilidade para ajudar são aspetos fundamentais para assegurar um serviço de qualidade. Além disso, o Livro de Reclamações, existente em todos os serviços policiais abertos ao público, garante a transparência institucional (PSP, 2013).

A par do atendimento tradicional, a PSP desenvolveu mecanismos para lidar com situações sensíveis, como o atendimento a vítimas de crime. Nesses casos, é essencial garantir um ambiente reservado e seguro, respeitando a privacidade e promovendo um acolhimento humanizado. Algumas esquadras dispõem de Equipas de Apoio à Vítima (EPAV) e Gabinetes de Apoio à Vítima, compostas por polícias especializados para um atendimento mais eficiente e empático (Machado et al., 2021; PSP, 2013, 2023b).

A este nível, a Portaria n.º 379-C/2023 (2023) introduz a possibilidade da criação de áreas de atendimento policial fora das instalações tradicionais da PSP, exclusivamente vocacionadas para a receção e encaminhamento de cidadãos. Esta inovação traduz uma aposta na flexibilidade e na continuidade do serviço público, permitindo manter a proximidade institucional mesmo em contextos de reorganização territorial ou de reconfiguração dos dispositivos operacionais.

Em síntese, o atendimento ao público é um pilar da ação policial e um instrumento essencial na legitimidade da autoridade do Estado. Contudo, importa refletir sobre a sua organização, de modo a garantir uma resposta mais eficiente às necessidades da comunidade. A centralização deste serviço, permitirá libertar polícias para outras funções operacionais, sem comprometer as necessidades de segurança e o acesso ao atendimento, que continua assegurado presencialmente numa esquadra, embora numa matriz mais concentrada, conforme será desenvolvido ao longo da investigação.

**1.3.2.2. First responders: carro-patrulha e o policiamento de proximidade.** O primeiro nível de resposta da PSP é assegurado pelos *first responders*, cuja atuação é essencial para garantir uma intervenção eficaz nas mais variadas ocorrências. O CP representa o principal vetor desta resposta, conjugando a mobilidade, o alcance territorial e a capacidade dissuasora devido à presença visível no espaço público (Durão, 2008). Integrado no Despacho n.º 20/GDN/2009 (2009), o CP configura-se como uma estrutura operacional constituída pelas Equipas de Policiamento Auto, responsáveis, entre outras funções, pelo patrulhamento motorizado, tendo em vista prevenir e reprimir condutas que perturbem a ordem e a tranquilidade públicas, bem como o assegurar, de forma contínua, a resposta, a resolução ou o encaminhamento de todas as ocorrências que lhe sejam comunicadas ou identificadas diretamente no exercício das suas funções.

Como salienta Domingues (2024), os polícias do CP são frequentemente os primeiros a interagir com os cidadãos e a avaliar a situação *in loco*, cabendo-lhes a responsabilidade de implementar, de forma imediata, as medidas necessárias à preservação da ordem pública e à gestão ou atenuação de eventuais conflitos. No entanto, o patrulhamento auto não se limita à resposta reativa às chamadas de emergência, pois também tem influência na perceção de segurança da população, contribuindo para a visibilidade da PSP e para a prevenção de ilícitos.

Segundo Durão (2008), a patrulha automóvel, ao permitir um maior raio de ação, diferencia-se do patrulhamento apeado, promovendo uma atuação mais direcionada para a resposta a ocorrências em tempo real. Porém, esta abordagem tem implicações na forma como a PSP se organiza, tornando a viatura policial um dos principais instrumentos de operacionalidade da instituição e um dos mais relevantes para a produção de estatísticas

criminais e de eficiência policial. A autonomia relativa da tripulação do CP, ainda que sob a alçada do comando e controlo, permite-lhe gerir os seus percursos, maximizando a sua presença nos locais estratégicos e garantindo uma maior cobertura territorial.

A eficácia do CP, neste enquadramento, revela-se maior quando integrada num policiamento que valoriza o conhecimento da área de atuação e da análise criminal. A mobilidade permite-lhe uma intervenção célere, mas é a articulação com o trabalho das equipas locais que garante uma assistência mais apta e ajustada às realidades sociais. Esta subsidiariedade, entre a capacidade de deslocação e do conhecimento operacional do terreno, reforça o impacto preventivo da PSP e contribui para uma gestão mais eficiente dos seus recursos (Dau et al., 2023).

Em consequência, o policiamento de proximidade, enquanto estratégia integrada da PSP, procura complementar a abordagem, por vezes reativa, do CP com uma lógica preventiva, estabelecendo uma relação mais direta e constante entre os polícias e a comunidade. O MIPP, consolidado no início dos anos 2000, promove essa articulação ao integrar diferentes vertentes da segurança, como a ordem pública, a investigação criminal e o apoio a vítimas vulneráveis (David, 2014; Elias, 2022). As equipas especializadas, como as EPAV e as Equipas do Programa Escola Segura (EPES), permitem uma gestão mais eficaz dos recursos humanos e uma resposta mais ajustada às especificidades locais (Fonseca, 2013; Guinote, 2008).

Decorrente disso, a PSP implementa programas direcionados para contextos específicos, como o Programa Fábio Guerra – Noite Mais Segura, que reforça a presença policial nas áreas de diversão noturna (Histórico XXII Governo - República Portuguesa, 2022), ou o programa de combate à violência doméstica, inserido na Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação (2018-2030) (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, 2018). Para consolidar estas iniciativas, foi criada, em 2024, a Divisão de Prevenção Criminal, Proximidade, Programas Especiais e Direitos Humanos, responsável pela definição de diretrizes estratégicas e normas operacionais no âmbito do policiamento de proximidade (Despacho n.º 1168/2024, 2024). Esta alinha-se com a Lei n.º 51/2023 (2023), que sublinha a importância da prevenção da criminalidade e da implementação de programas especializados no combate à criminalidade grave e organizada.

Ainda que estas diretrizes reforcem a eficiência policial e a segurança pública, persistem alguns desafios internos relacionados com a adesão dos agentes ao MIPP. Oliveira (2006) destaca que muitos polícias continuam a associar a sua função predominantemente à abordagem reativa, o que dificulta a aceitação de metodologias preventivas e colaborativas. Neste sentido, Dau et al. (2023) demonstram que a presença policial, quando sustentada por linhas de ação e ajustada às especificidades locais, tem um efeito dissuasor significativo, potenciando uma intervenção mais eficaz.

É precisamente neste domínio que a presente investigação procura interceder, propondo critérios que sustentem uma alocação racional dos recursos humanos e materiais da PSP, privilegiando a sua afetação às funções operacionais que mais impactam a segurança da população. Assim, o CP e o policiamento de proximidade, apesar de alicerçados em racionalidades distintas, devem ser concebidos como componentes complementares de uma abordagem integrada, centrada na prevenção e na gestão adequada da segurança pública.

**1.3.2.3. Intervenção rápida.** A intervenção rápida (IR) na PSP, definida na NEP n.º AUOOS/DO/01/30 (2021), tem, quanto a nós, um papel essencial na gestão eficiente dos meios policiais, assegurando que os recursos humanos sejam alocados de acordo com as necessidades operacionais em que se destacam duas principais abordagens operacionais que garantem a eficácia da intervenção policial e a manutenção da ordem pública.

A IR de ordem pública é utilizada tanto de forma preventiva, através do policiamento ostensivo e da criação de perímetros de segurança, como de forma reativa, sendo acionada para a conservação e reposição da ordem pública em situações de comoção ou eventos com grande concentração de pessoas. Já a IR armada destina-se à proteção de locais estratégicos e *soft targets*, sendo ativada em situações que exigem uma resposta policial imediata para a neutralização de ameaças, garantindo a segurança da população e evitando a escalada da violência (Cuesta et al., 2019; Morgado et al., 2024).

Além disso, a NEP n.º AUOOS/DO/01/30 (2021) estabelece que a IR deve integrar, para além das EIR e das EPRI, as subunidades operacionais da UEP, assegurando que a resposta policial seja coordenada e ajustada ao nível da ameaça. Nesse sentido, a Divisão de Policiamento e Ordem Pública e a Divisão de Estudos e Doutrina Policial assumem um papel central na definição da doutrina operacional da PSP, incluindo a implementação de normas técnicas e metodologias estratégicas para a organização do dispositivo territorial da PSP, conforme previsto no artigo 7.º e 10.º do Despacho n.º 1168/2024 (2024).

Como referem Fernandes (2022) e Oliveira (2015), a atuação policial não se resume ao planeamento ou à análise estratégica, mas deve adaptar-se à dinâmica dos acontecimentos, garantindo que a resposta seja proporcional à ameaça e ajustada às necessidades operacionais. Assim, a flexibilidade e a gestão estratégica do efetivo são essenciais para reforçar a presença policial onde é mais necessária, assegurando a otimização dos recursos humanos e a eficácia das missões de patrulhamento e de intervenção.

#### **1.4. Centralização como preditor na eficiência da PSP**

Atualmente, as instituições necessitam de flexibilidade para responder com eficiência e eficácia às exigências operacionais e para manterem a sua competitividade (Hoffmann, 2023; Kuhlmann & Wollmann, 2019). Uma estrutura organizacional eficiente deve ser capaz de se ajustar de forma contínua, garantindo que as orientações e estratégias fluam de maneira célere e eficaz. Nesse contexto, a capacidade de adaptação implica a otimização dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, com vista a alcançar uma resposta ágil às dinâmicas do ambiente interno e externo (Hoffmann, 2024; Teixeira, 2022).

É, por isso, que a PSP deverá evoluir, cada vez mais, no sentido de consolidar uma estrutura flexível, adaptável, de grande mobilidade e, necessariamente, eficiente, que lhe permita fazer face à complexidade das suas missões diárias. Assim, entendemos que, no futuro, é fulcral que a PSP tenha a capacidade de reorganizar e distribuir os seus recursos, estrategicamente, alinhando-os com as exigências da segurança pública (Judijanto et al., 2024). De forma convergente, Hoofman et al. (2020) e Teixeira (2022) enfatizam que a centralização de serviços, aliada ao uso de novas tecnologias, pode representar um avanço significativo na coordenação das operações policiais, promovendo uma gestão mais eficaz da comunicação interna, bem como dos meios disponíveis.

O conceito de centralização refere-se à concentração de serviços e funções administrativas, operacionais e de suporte numa estrutura única (Hoffmann, 2024). Este método, quando aplicado no âmbito da PSP, poderá traduzir-se na unificação de serviços essenciais, facilitando a implementação de políticas padronizadas e promovendo uma utilização mais racional dos seus recursos. Porém, a adoção deste modelo exige um planeamento rigoroso, pois, se mal implementado, pode gerar constrangimentos operacionais e afetar a resposta policial às demais ocorrências diárias (Hoffmann, 2024).

Ademais, os estudos sobre a Administração Pública (AP) e a gestão organizacional distinguem dois conceitos fundamentais para a análise da eficiência operacional: eficácia e eficiência. Começando pela última, Drake e Simper (2000, 2003) definem a eficiência como a relação entre os recursos utilizados (*inputs*) e os resultados alcançados (*outputs*), comparando-os com os valores ótimos. Por outro lado, indicam que a eficácia avalia o grau de cumprimento dos objetivos organizacionais, independentemente dos meios utilizados.

Por conseguinte, Verschelde e Rogge (2012) sublinham que a eficiência operacional, no contexto das FS, traduz-se na capacidade de fornecer serviços ao menor custo possível. Todavia, a avaliação da eficiência policial apresenta desafios significativos, uma vez que a quantificação do impacto da Polícia na sociedade não pode ser avaliada exclusivamente em termos monetários. Muitos dos *inputs* e *outputs* da atividade policial

não são facilmente mensuráveis, dificultando a aplicação de modelos tradicionais de avaliação de desempenho (Drake & Simper, 2000, 2003).

Neste sentido, Matos e Pires (2006) alertam que a distinção entre eficiência e eficácia não deve ser analisada de forma isolada, visto que ambas se interligam na prática da gestão organizacional. Os autores acrescentam que a eficiência tem raízes nas primeiras teorias da administração, como a teoria da administração científica, desenvolvida por Frederick Taylor, que se focou na otimização do desempenho dos trabalhadores através da análise de tempos e de movimentos. Max Weber abordou a eficiência e a eficácia no contexto organizacional, enfatizando a necessidade de estruturar adequadamente os meios de produção e o trabalho realizado (Matos & Pires, 2006).

A eficácia, por outro lado, ganhou destaque, quando os modelos organizacionais começaram a centrar-se nos processos, nos resultados e nos objetivos. Esta perspetiva foi consolidada nas perspetivas teóricas mais recentes, como, a título de exemplo, a abordagem contingencial, que procurou desenvolver modelos organizacionais mais eficazes, ajustados às especificidades de cada situação (Matos & Pires, 2006; Witt, 1998).

Assim, no contexto da PSP, entendemos que a centralização poderá atuar como preditor da eficiência, na medida em que proporciona uma gestão racional dos recursos, reduz redundâncias e melhora a estruturação das subunidades operacionais. Por conseguinte, Marta (2024) enfatiza que a concentração estratégica dos meios, quando articulada com uma lógica coordenada e adaptada ao contexto, potencia a eficiência e a capacidade de resposta das FS, sobretudo em cenários operacionais complexos. Contudo, a sua implementação deve ser de forma equilibrada e capaz de assegurar que a otimização dos recursos não comprometa a missão policial, nem abdique do vínculo humano e da confiança que sustentam a proximidade entre a Polícia e os cidadãos (Guerra, 2017).

#### **1.4.1. Exemplo internacional de centralização: front counter por borough**

A centralização do atendimento policial presencial tem sido adotada por algumas polícias europeias como resposta à necessidade de modernizar as suas estruturas e otimizar recursos. Um exemplo é o modelo de um *front counter* por *borough*, implementado pela *Metropolitan Police Service (MPS)* de Londres, que consiste em manter apenas uma esquadra com atendimento por freguesia, encerrando os restantes postos com baixa afluência (Mayor's Office for Policing and Crime [MOPAC] & MPS, 2017).

Esta adoção assentou numa lógica de racionalização de recursos, associada à obsolescência das infraestruturas, aos custos elevados de manutenção e à fraca procura pelo atendimento presencial, sobretudo durante o período noturno (MOPAC & MPS, 2017). Perante este cenário, a estratégia britânica procurou reduzir os custos operacionais, concentrar os recursos humanos e reforçar a eficácia da resposta policial, promovendo o

encerramento das esquadras subutilizadas e a substituição por estruturas mais modernas e centrais, como as *divisional headquarters* (Millie et al., 2023).

A atuação policial passou a assentar fortemente no patrulhamento dinâmico e de visibilidade, apoiado pelos canais digitais de contacto e pela centralização do comando através de estruturas como o *Met Contact Centre*. Contudo, Millie et al. (2023) alertam que a ausência física das esquadras pode simbolizar uma despersonalização e afastamento institucional (Terpstra et al., 2022). Conforme Loader (1997), mesmo quando inutilizadas, as esquadras representam segurança e presença do Estado, sendo a sua invisibilidade suscetível de fragilizar a confiança pública (Innes, 2007).

Em Portugal, à semelhança do modelo britânico, a centralização do atendimento noturno, acompanhada de estratégias de visibilidade, de investimento tecnológico e de policiamento de proximidade, poderá traduzir-se numa maior sustentabilidade, desde que salvaguardado o vínculo simbólico e prático com a população (Braga & Barão, 2019).

#### **1.4.2. Modelo internacional de inovação: smart police stations**

Num mundo progressivamente interligado, a globalização impõe-se como um processo inevitável e irreversível, que ultrapassa fronteiras e amplia o potencial da eficiência operacional, que promove novos paradigmas de atuação institucional (Morgado & Felgueiras, 2021). Neste contexto, os autores referem que a complexidade do mundo globalizado exige que as decisões públicas se sustentem em soluções inovadoras e tecnológicas, capazes de acompanhar as dinâmicas emergentes.

É nesta lógica que surgem as *Smart Police Stations (SPS)* do Dubai. As *SPS* representam uma forma de modernização da segurança pública assente numa lógica de automatização, de sustentabilidade e de proximidade digital com os cidadãos. Estas esquadras, funcionam de forma permanente, sem intervenção humana, oferecendo vinte e sete serviços essenciais com elevada acessibilidade e eficiência (InsuranceMarket.ae, 2024).

Embora as *SPS* apresentem vantagens claras na otimização da resposta e na sustentabilidade dos serviços, são levantados alguns desafios éticos, funcionais e infraestruturais significativos na sua implementação, tais como a proteção de dados, a desumanização do atendimento e a complexidade tecnológica (Alkandari, 2023). Integradas num investimento de cerca de 500 milhões de euros, as 'esquadras inteligentes' refletem o compromisso estratégico do Dubai com uma segurança pública orientada para o futuro (Government of Dubai, 2024). Conquanto, a experiência internacional alerta para a necessidade de equilíbrio entre a inovação tecnológica e a dimensão humana, isto é, a tecnologia deve complementar, e não substituir, o fator humano, considerado essencial à legitimidade e à eficácia do serviço policial (Morgado & Felgueiras, 2021).

Dessa forma, embora o contexto do Dubai seja substancialmente distinto do português em termos de magnitude, de orçamento e de maturidade tecnológica, o modelo das *SPS* fornece *inputs* analíticos relevantes para esta investigação. A centralização de serviços, tal como propomos, poderá beneficiar de ferramentas tecnológicas que permitam uma maior racionalização funcional, desde que devidamente adaptadas à realidade infraestrutural e organizacional da PSP.

### **1.5. Teorias organizacionais do policiamento: contingência e institucional**

As instituições policiais, enquanto estruturas públicas com elevada complexidade funcional, inserem-se num contexto em constante mutação. Esta realidade torna indispensável a adoção de modelos de gestão organizacional que assegurem uma adaptação eficiente e eficaz entre os objetivos da instituição, os recursos disponíveis e as exigências externas. É neste quadro que se enquadra a relevância da teoria da contingência e da teoria institucional.

A teoria da contingência, inicialmente desenvolvida por Lawrence et al. (2001), refuta a existência de uma única forma ideal de organização, argumentando que a eficácia depende da adaptação das estruturas e dos processos às condições específicas do ambiente envolvente. No contexto policial, esta teoria assume particular relevância, uma vez que as FS atuam em realidades muito distintas. O policiamento nas áreas urbanas densamente povoadas exige abordagens distintas das aplicadas nas zonas periféricas, devendo os meios serem ajustados de acordo com as particularidades de cada contexto (Donaldson, 2001).

A necessidade de adaptação é particularmente evidente no caso da PSP, cuja missão envolve a resposta a múltiplas e variadas ocorrências em contexto urbano. A teoria da contingência permite, assim, compreender como a estrutura da PSP e os seus serviços, como o atendimento ao público e o patrulhamento, devem ser ajustados de forma flexível, racional e proporcional às características de cada área de atuação. Com efeito, Khassawneh e Elrehail (2022) defendem que o sucesso organizacional resulta da coerência entre a estrutura interna e o ambiente envolvente, o que reforça a pertinência da teoria da contingência e da teoria institucional na fundamentação de reformas estruturais na AP.

Complementarmente, Negrini e Simonetto (2021) defendem que a integração das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos processos organizacionais facilita este ajustamento, ao permitir uma resposta mais célere, eficaz e adaptada às exigências contextuais. Esta lógica enquadra-se numa perspetiva estratégica de reorganização funcional, na medida em que a concentração de meios, suportada por soluções digitais, permite reforçar a resposta policial e a proximidade ao cidadão.

A teoria institucional, por sua vez, centra-se na forma como as organizações são moldadas por fatores socioculturais e pelas expectativas da sociedade. Segundo Selznick (1949), as organizações públicas não são apenas instrumentos técnicos ao serviço de objetivos operacionais, mas também expressões institucionais que incorporam valores, normas e significados partilhados. Meyer e Rowan (2004) reforçam esta ideia ao demonstrar que muitas das estruturas formais adotadas pelas organizações respondem mais à necessidade de legitimidade social do que a critérios da sua atividade funcional.

No domínio policial, esta dimensão simbólica é particularmente visível. A adoção de projetos, como o policiamento de proximidade, a instalação de SVV ou a utilização de *softwares* preditivos, responde muitas vezes às expectativas da opinião pública, da comunicação social ou de padrões internacionais de 'boas práticas', independentemente da existência de evidências empíricas locais que as justifique (DiMaggio & Powell, 1983; Fountain, 2001). Os autores explicam este fenómeno através do conceito de isomorfismo institucional, que descreve a tendência das instituições para se tornarem semelhantes através de pressões coercivas (leis e regulamentos), miméticas (imitação de planos reconhecidos) e normativas (padrões profissionais e institucionais).

Daqui, entende-se que a análise das teorias da contingência e institucional permite sustentar teoricamente a reorganização proposta nesta investigação. A centralização de serviços como o atendimento presencial e o patrulhamento noturno pode ser interpretada, simultaneamente, como uma resposta à necessidade de ajustamento estrutural às exigências operacionais (segundo a lógica da contingência) e como um alinhamento com as expectativas institucionais e sociais quanto à modernização e eficiência da atuação policial (segundo a lógica institucional). Tal como defende Malanovicz (2021), a AP contemporânea deve procurar um equilíbrio entre a legitimidade e a eficiência, especialmente nas organizações com elevado impacto social, como as FSS (Scott, 2013).

Desta forma, as decisões estratégicas da PSP, como as previstas na Estratégia da PSP 2025-2027 (PSP, 2025a), que destaca a digitalização, a automatização e a otimização de recursos como eixos prioritários, podem ser interpretadas à luz das duas teorias aqui exploradas. Não se trata apenas de uma reorganização interna, mas de uma adaptação institucional que visa melhorar a capacidade de resposta, reforçar a confiança pública e garantir a sustentabilidade do modelo policial face às exigências crescentes da SI, particularmente nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto.

## **1.6. Policiamento em contextos específicos**

### **1.6.1. Policiamento e visibilidade policial**

No contexto do policiamento em ambientes específicos, a visibilidade policial e a ocupação do espaço público assumem um papel essencial, sobretudo nas áreas urbanas mais complexas, como no caso português. Este conceito transcende a simples presença física dos polícias, integrando métodos de patrulhamento, de alocação eficiente de recursos e da interação com a comunidade (Clarke, 1997; Durão, 2012).

A visibilidade policial, segundo Durão (2012) e Millie et al. (2023), refere-se à presença estratégica e ostensiva de polícias em lugares públicos, combinada com ações de fiscalização e interação com as pessoas. Para Durão (2012), em Portugal, este tipo de visibilidade confunde-se frequentemente com o de proximidade, por vezes reduzindo-se à mera disposição de viaturas policiais e polícias em locais estratégicos, sem uma reflexão aprofundada sobre objetivos específicos.

No entanto, Lisboa e Teixeira (2015) argumentam que a visibilidade deve ser entendida como uma ferramenta de prevenção criminal e de construção da confiança, especialmente nas áreas urbanas densamente povoadas. Esta perspetiva alinha-se com os procedimentos adotados pela PSP, nomeadamente através do MIPP, que procura combinar a o patrulhamento tradicional com ações de resolução de conflitos, adaptando-se às especificidades territoriais (Diretiva Estratégica n.º 01/ 2025, 2025).

Importa reconhecer que, neste plano, a visibilidade policial não deve ser encarada apenas como fator dissuasor ou de proximidade, mas também como um mecanismo disciplinador e simbólico. Bloch (2021) sublinha que a presença ostensiva da Polícia no espaço público funciona como forma de regulação social e de imposição de normas, mesmo na ausência da prática de qualquer infração. Esta análise é essencial para compreender como o policiamento de visibilidade pode produzir efeitos no controlo territorial e psicológico, que excedem a dimensão funcional da atuação policial.

Na prática, a PSP tem implementado diversas estratégias para aumentar a visibilidade policial em contextos urbanos. Desde logo, a DNPSP, reconhecendo a relevância e importância desta matéria, elaborou em 2021 a NEP n.º AULOOS/DO/01/20, que estabelece uma base conceptual, contextual e operacional para o policiamento de visibilidade (PV), concebido como uma tática policial destinada a aumentar a presença de polícias uniformizados.

A operacionalização do PV, conforme preconizado nesta NEP, ocorre através da instalação de postos fixos em zonas emblemáticas das cidades, locais com grande aglomeração ou circulação de pessoas e pontos de permanência previamente identificados. Para tal, as equipas de PV, compostas por polícias uniformizados das

diversas modalidades de policiamento utilizadas pela PSP, cumprem ordens de missão específicas que determinam os locais e períodos de permanência. A norma também prevê o uso de viaturas policiais caracterizadas com dispositivos de iluminação acionados, a utilização de coletes de alta visibilidade (coletes refletivos) durante o período noturno e estabelece procedimentos de supervisão, comando e controlo, para garantir a eficácia desta estratégia de policiamento.

A este respeito, Dau et al. (2023) sublinham que o PV tem um impacto significativo na redução de crimes contra pessoas e património, sendo particularmente eficaz quando direcionado para zonas e horários de maior risco. Mesmo assim, essa estratégia deve ser aplicada com critério, uma vez que, como adverte Bloch (2021), a concentração intensiva de polícias em determinadas zonas, como as ZEC, pode criar efeitos inversos ao pretendido, reforçando dinâmicas de exclusão, de desconfiança e de estigmatização social. Evidencia-se, desta forma, a necessidade de planear a distribuição territorial da visibilidade com base em critérios de equidade, dados operacionais e sensibilidade socioterritorial.

Nesta senda, Costa (2022) realça que a visibilidade policial manifesta-se em diferentes níveis, os quais variam consoante a tipologia da equipa destacada para o terreno. Esta distinção é evidente, por exemplo, quando se compara a presença das EPES e das EIR com a atuação de uma equipa do CI. A perceção dos cidadãos é influenciada por diversos fatores, como a quantidade de polícias no terreno, o tipo de equipamento utilizado, a postura adotada e a capacidade de resposta demonstrada. O autor sublinha que estas equipas exercem um impacto visual e psicológico distinto sobre a população, reforçando o efeito dissuasor e promovendo a prevenção criminal com base em critérios científicos e operacionais bem definidos.

Ademais, não podemos considerar a visibilidade policial apenas pela presença física dos recursos policiais. Conforme a NEP n.º ASDDN/GDN/01/01 (2020), que define a estratégia de comunicação da PSP, a divulgação institucional representa um esforço contínuo e responsável de toda a organização, dado o seu impacto transversal. Além de requerer o envolvimento e o compromisso, traduzindo-se na implementação de ações concretas que reforcem o sentimento de pertença e autoestima, promovam um fluxo informacional eficiente e incentivem o diálogo interno entre os diferentes níveis hierárquicos, esta norma visa maximizar a visibilidade e a credibilidade da PSP junto dos diversos públicos, consolidando a confiança e a proximidade institucional.

Em suma, é fundamental que todo o efetivo mantenha uma visão clara do objetivo global de qualidade e eficácia na ação policial, independentemente do tipo de policiamento em que esteja envolvido. Essa perspetiva consistente previne a formação de clivagens internas que possam comprometer a coesão institucional, garantindo, assim, um serviço mais eficiente e benéfico para toda a população (Lisboa & Teixeira, 2015; Millie et al., 2023).

### **1.6.2. Policiamento noturno: especificidades e contingências**

O policiamento noturno (PN) representa um desafio único para as FS, o qual exige a adoção de abordagens especializadas que considerem as dinâmicas próprias deste período (Seijas & Gelders, 2020). Nesse sentido, Ratcliffe (2016) sublinha a necessidade de métodos específicos para o PN, destacando que as condutas sociais e criminais diferem substancialmente das diurnas, o que requer a adoção de práticas próprias do policiamento, como o POI.

Durão (2008) refere que o PN enfrenta especificidades e evidencia a adaptação tática dos polícias, sobretudo nas áreas com maior atividade noturna. Esta capacidade de adaptação é essencial para garantir a eficácia operacional num ambiente em constante transformação. Não obstante, Cunha (2015), Hobbs et al. (2005) e Maguire et al. (2012), sugerem que o PN deve ir além da simples prevenção criminal, incorporando a gestão de multidões e o controlo do consumo de bebidas alcoólicas, uma ótica peculiarmente relevante para ambientes urbanos com grande movimento noctívago.

Nesta linha de pensamento, Ratcliffe (2016) aprofunda as particularidades do policiamento nas áreas de lazer noturno, destacando como o elevado aglomerado de pessoas e o consumo de álcool aumentam o risco da prática criminal. Além disso, a recolha de informações torna-se mais desafiadora devido à escassez de testemunhas e à menor atividade comercial. Acresce a diminuição da visibilidade policial em locais com fraca iluminação, comprometendo o efeito dissuasor do patrulhamento. Para enfrentar esses desafios, Ratcliffe (2016) e Tomsen e Wadds (2024) reforçam esta perspetiva, enfatizando que a atuação policial deve considerar a segurança, mas também as dinâmicas sociais e culturais associadas à vida noturna, pelo que é crucial uma coordenação eficaz entre as diferentes valências policiais e os parceiros externos, permitindo respostas rápidas e integradas.

Aduzindo, Foshaugen (2025) demonstra que o PN exige orientações partilhadas e complementares entre a Polícia, os privados e os voluntários, sobretudo nos contextos urbanos de lazer e consumo, onde as dinâmicas sociais noturnas desafiam os modelos tradicionais de policiamento. Com efeito, a Estratégia Integrada de Segurança Urbana (Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2023, 2023), destaca a necessidade de intervenções específicas nas ZEC e de diversão noturna. Enfatiza a importância de programas de policiamento de proximidade, que visam promover a segurança e prevenir a criminalidade nesses contextos. Estes programas focam-se especialmente onde existem vários estabelecimentos noturnos, onde a afluência de pessoas requer medidas preventivas de segurança e de proteção civil.

A criminalidade nas áreas metropolitanas é mais prevalente nestas zonas, o que

exige uma atenção especializada (Amante et al., 2020; Marques, 2017). O consumo de álcool e outras substâncias pode potencializar conflitos violentos e crimes sexuais, tornando imprescindível a colaboração entre as autoridades nacionais e locais, as FSS, as empresas de segurança privada e outros atores privados. A cooperação e a troca de informações são fundamentais para reduzir os riscos e proteger o espaço público e os cidadãos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2023, 2023).

Neste panorama de ação coordenada, importa também considerar a forma como os recursos policiais são distribuídos e mobilizados no território urbano. Koper (1995) foi um dos primeiros a analisar a duração ideal da concentração policial em pontos críticos, concluindo que períodos entre 11 e 15 minutos são os mais eficazes para maximizar a prevenção criminal. Posteriormente, Felson e Poulsen (2003) reforçaram esta lógica, defendendo que a alocação de recursos deve ser sensível aos ritmos da atividade criminal, ajustando-se às dinâmicas e às características de cada área urbana. Numa linha convergente, Poiares (2013) sublinhou a importância de uma abordagem integrada, combinando a visibilidade policial com as parcerias locais, especialmente relevante no contexto do patrulhamento noturno, em que a colaboração entre a PSP e os atores sociais pode fortalecer a segurança urbana. Mais recentemente, Braga e Barao (2019) e McGuire et al. (2021) voltaram a enfatizar a necessidade de ajustar os recursos policiais aos padrões criminais específicos. Por fim, Kim et al. (2024) demonstram que a eficácia do PN depende da quantidade do efetivo, mas também da sua alocação estratégica, da estabilidade do pessoal e da coerência da estrutura policial.

Essas contribuições teóricas, combinadas com a realidade operacional, permitem desenvolver estratégias mais eficazes e ajustadas às necessidades da segurança pública, como as diretrizes estratégicas estabelecidas pela Diretiva Estratégica n.º 01/ 2025 (2025) e outros regulamentos, proporcionando um quadro mais amplo para a compreensão das complexidades do PN.

É de salientar que o PN envolve desafios específicos que vão além dos aspetos operacionais. Nevels et al. (2021) referem que o trabalho durante a noite afeta os ritmos naturais do corpo dos polícias, podendo causar problemas no sono e cansaço. Além disso, a dificuldade da adaptação ao turno noturno, cria mudanças nos níveis de melatonina afetando a destreza proativa e o próprio desempenho, o que pode impactar diretamente a segurança pública e a saúde dos próprios polícias. Desse modo, a fadiga e o desgaste físico e mental associados ao PN aumentam a predisposição dos polícias para erros de decisão, acidentes e alterações comportamentais, o que é particularmente preocupante dada a sua exposição a situações de risco, a necessidade de condução de veículos de emergência, a interação com indivíduos violentos e o uso de armas de fogo (Martins, 2023; Pereira et al., 2023; Vila, 2006).

## **2. Polícia de Segurança Pública: contextos e desafios**

### **2.1. Estrutura organizacional da PSP**

A PSP é uma FS armada e uniformizada, com uma natureza de serviço público e autonomia administrativa, cuja missão fundamental é garantir a segurança interna e proteger os direitos dos cidadãos em Portugal, conforme estabelecido no artigo 1.º da sua Lei Orgânica (Lei n.º 53/2007, 2007). A sua estrutura organizacional, consagrada na referida lei e alterada pelas leis n.º 73/2021 (2021) e n.º 53/2023 (2023), reflete a complexidade das suas funções e a necessidade de uma hierarquia claramente definida para garantir a eficiência operacional. Subordinada ao membro do Governo responsável pela administração interna – Ministério da Administração Interna (MAI) – a PSP assegura a coordenação política e a supervisão das suas atividades, conforme estipulado no artigo 2.º da mesma lei. A sua organização, uniforme em todo o território nacional, visa promover uma abordagem coerente e padronizada na execução das suas atribuições. A estrutura organizacional da PSP divide-se em três elementos principais: a Direção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial.

A cúpula da PSP é a DNPSP, a qual tem como atribuições a direção e a coordenação estratégica de todas as atividades do dispositivo. As unidades de polícia têm como principal responsabilidade a execução das operações no terreno, englobando a UEP e os diversos comandos territoriais de polícia. Territorialmente, a PSP divide-se em vinte comandos, sendo dois regionais, dois metropolitanos (Comando Metropolitano de Lisboa – COMETLIS e Comando Metropolitano do Porto – COMETPOR) e dezasseis comandos distritais, responsáveis pelas demais regiões do país. Estes assumem a coordenação operacional da PSP em cada área geográfica, garantindo a implementação de estratégias de policiamento ajustadas às necessidades específicas de cada território.

Os comandos metropolitanos, foco desta investigação, desempenham um papel fundamental na gestão da segurança urbana, uma vez que a garantem nas cidades com o maior número de crimes registados nos últimos anos, conforme se aprofundará no subcapítulo seguinte. Estes comandos são responsáveis pela coordenação das divisões policiais dentro das respetivas áreas metropolitanas, integrando as subunidades operacionais que materializam as funções de patrulhamento e de atendimento ao público. Esta estrutura hierárquica permite à PSP responder de forma eficaz aos desafios da SI, sendo, por isso, indispensável uma gestão eficiente dos seus recursos.

## 2.2. Divisões integradas: Lisboa e Porto

Os comandos territoriais de polícia, unidades diretamente subordinadas à DNPS, têm como função a execução das atribuições da PSP nas suas áreas de responsabilidade. Estes comandos são compostos pelo comando, pelos serviços e pelas subunidades (Lei nº 53/2007, 2007). Durão (2008) refere que as divisões policiais são unidades operacionais responsáveis pela gestão do policiamento em zonas urbanas de grande concentração populacional, pelo que não justificam, *per se*, a criação de um comando autónomo.

O Despacho nº 20/GDN/2009 (2009), da DNPS, estabelece uma distinção entre as subunidades de competência territorial destacadas, aquelas localizadas nos concelhos diferentes do escalão hierárquico superior, e as subunidades integradas, quando situadas no mesmo edifício ou concelho do nível hierárquico imediatamente superior. Todavia, ambas estão destinadas ao cumprimento da missão genérica atribuída à PSP.

As divisões policiais englobam as áreas operacionais e administrativas, enquanto as esquadras funcionam como subunidades operacionais. Além disso, diferenciam-se das subunidades de competência territorial, as subunidades de competência específica, ajustando a tipologia das divisões e esquadras à realidade operacional, cuja principal missão é o exercício de funções específicas, em domínios de competência policial consideradas sensíveis e que exigem um elevado nível de conhecimento técnico e operacional (Despacho nº 20/GDN/2009, 2009).

Durão (2016) refere que estas subunidades têm passado por diversas transformações com o objetivo de se ajustarem à realidade social e tornarem-se mais acessíveis ao cidadão. De facto, o atendimento ao público constitui um elemento primordial na construção da imagem de qualquer serviço público, incluindo a PSP (Quiar, 2001). Por conseguinte, Gonçalves (2007, p. 104) destaca que essas mudanças foram determinantes para a aproximação entre a PSP e a população, uma vez que as subunidades, em conjunto com os polícias, representam os “dois principais elementos que ligam a polícia ao espaço urbano”.

No que respeita às esquadras de competência territorial, estas desempenham um papel fundamental na concretização da atuação da PSP, nos domínios da prevenção criminal, *lato sensu*, da resposta a ocorrências policiais e como *first responders*, a incidentes de segurança, sendo frequentemente o primeiro ponto de contacto para os cidadãos, quer para a participação de crimes, quer para a obtenção de informações (Lamas, 2018; Santos, 2022). Tal como as divisões policiais, estas subunidades podem ser integradas ou destacadas, consoante a sua localização relativamente ao município onde se encontra o escalão hierárquico imediatamente superior (Despacho nº 20/GDN/2009, 2009).

Importa referir que a Portaria n.º 379-C/2023 (2023) veio introduzir alterações significativas na organização dos comandos territoriais da PSP, especialmente nos metropolitanos. Com efeito, esta norma permite que esquadras próximas sejam integradas sob um único comando e estrutura de apoio, conferindo uma maior flexibilidade à gestão policial. Esta reorganização responde às novas atribuições da PSP, como o controlo de fronteiras e a segurança aeroportuária, e reforça a viabilidade da proposta aqui analisada de centralizar o atendimento e o patrulhamento noturno.

Deste modo, e uma vez que o cerne da nossa investigação incide na otimização do atendimento e do patrulhamento, tendo em conta o carácter genérico da missão policial, abordaremos as subunidades de competência territorial, denominadas daqui em diante como divisões integradas.

As divisões integradas do COMETLIS e do COMETPOR, correspondem às subunidades territoriais situadas nos municípios de Lisboa e Porto, respetivamente. Não obstante das alterações introduzidas pela Declaração de Retificação n.º 29/2023, o artigo 5.º, n.º 3, da Portaria n.º 02/2009 (2009) estabelece as subunidades que compõem o dispositivo territorial destes comandos. Assim, o COMETLIS estrutura-se em cinco divisões integradas, cada uma com as respetivas esquadras, enquanto o COMETPOR se organiza em três divisões integradas, conforme a Tabela 1 (Apêndice A).

Segundo os Censos de 2021, as divisões integradas de Lisboa registavam uma população residente de 545.796 cidadãos, enquanto no Porto esse número ascendia a 231.800 habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2022), sem considerar o impacto da população flutuante que pode aumentar significativamente devido ao turismo, às deslocações pendulares e aos eventos sazonais.

No que concerne à criminalidade reportada às FS, em particular à PSP, visto ser responsável por 100% destes territórios, em 2024 verificaram-se na Comarca de Lisboa um total de 51.459 crimes, representando uma diminuição de 3.830 ocorrências face ao ano anterior. Já na Comarca do Porto, foram registados 44.088 ilícitos criminais, traduzindo uma redução de 879 em relação a 2023 (DGPJ, 2025). Importa destacar que, na Comarca de Lisboa, o ano de 2024 registou o único decréscimo de crimes nos últimos 5 anos, contrastando com a Comarca do Porto, onde se verificaram reduções entre os anos de 2020 e 2021, bem como entre 2023 e 2024. Em ambas as Comarcas, os crimes contra o património constituem a tipologia mais reportada, seguidos dos crimes contra as pessoas.

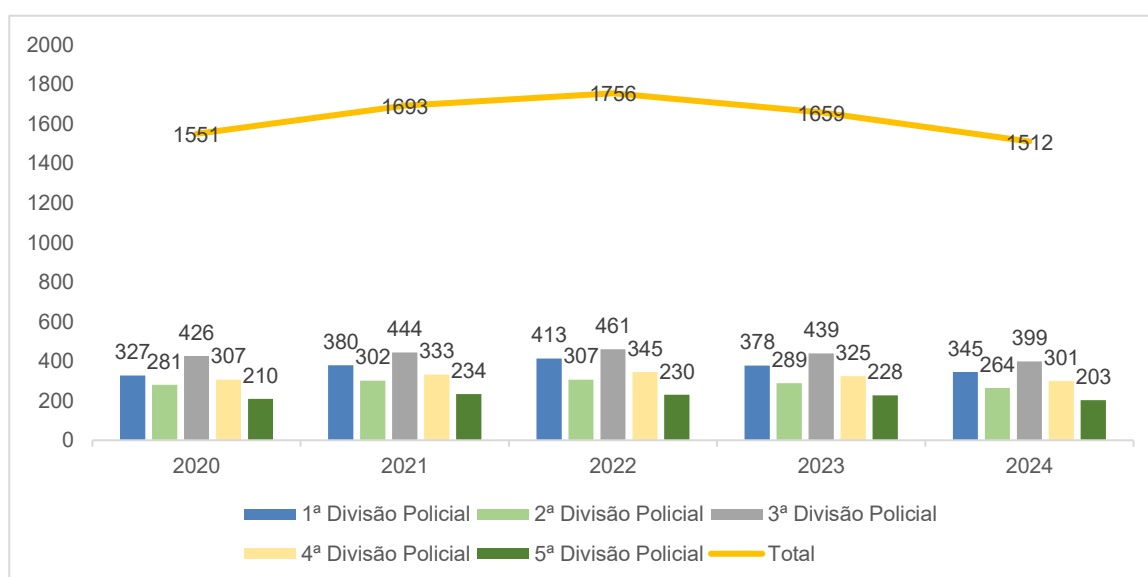
Perante este panorama, a PSP, as divisões integradas de Lisboa e do Porto, em específico, necessitam de um contingente significativo de recursos humanos e materiais para assegurar uma resposta eficaz às exigências da segurança pública. De acordo com o Balanço Social da PSP, entre 2020 e 2024, o efetivo policial das divisões integradas do

COMETLIS, registou um aumento até 2022, atingindo o seu pico com 1.756 polícias e reduziu para 1.512, em 2024, o que reflete a diminuição de 244 polícias.

A 3.<sup>a</sup> divisão policial manteve consistentemente o maior contingente ao longo dos anos, oscilando entre 426, em 2020, e 399 polícias, em 2024. Já as restantes divisões apresentaram variações mais acentuadas, com a 1.<sup>a</sup> divisão policial a atingir um pico de 413, em 2022, mas reduzindo para 345, em 2024. A 2.<sup>a</sup>, 4.<sup>a</sup> e 5.<sup>a</sup> divisões também registaram descidas, em 2024, confirmando uma tendência de diminuição geral do efetivo policial (Figura 2).

**Figura 2**

*Efetivo das divisões integradas – COMETLIS*



*Nota.* Adaptado do “Balanço Social da PSP. 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024”, de PSP. (<https://encr.pw/m5WIA>). Copyright 2020-2025 de PSP.

Conforme a Tabela 2 (Apêndice B), a distribuição do efetivo policial, nas divisões integradas, reflete a alocação estratégica de recursos da PSP no COMETLIS. No total, encontram-se 683 polícias, das carreiras de agente e chefe de polícia, afetos às funções de atendimento ao público e de patrulhamento, dispersos pelas várias esquadras de competência territorial. Salienta-se que a 32.<sup>a</sup> Esquadra – Bairro da Horta Nova –, por regra, não efetua atendimento ao público, porém, detém polícias afetos à segurança das instalações, assim como a 43.<sup>a</sup> Esquadra – Bairro da Boavista – não tem projeção de meios para o exterior.

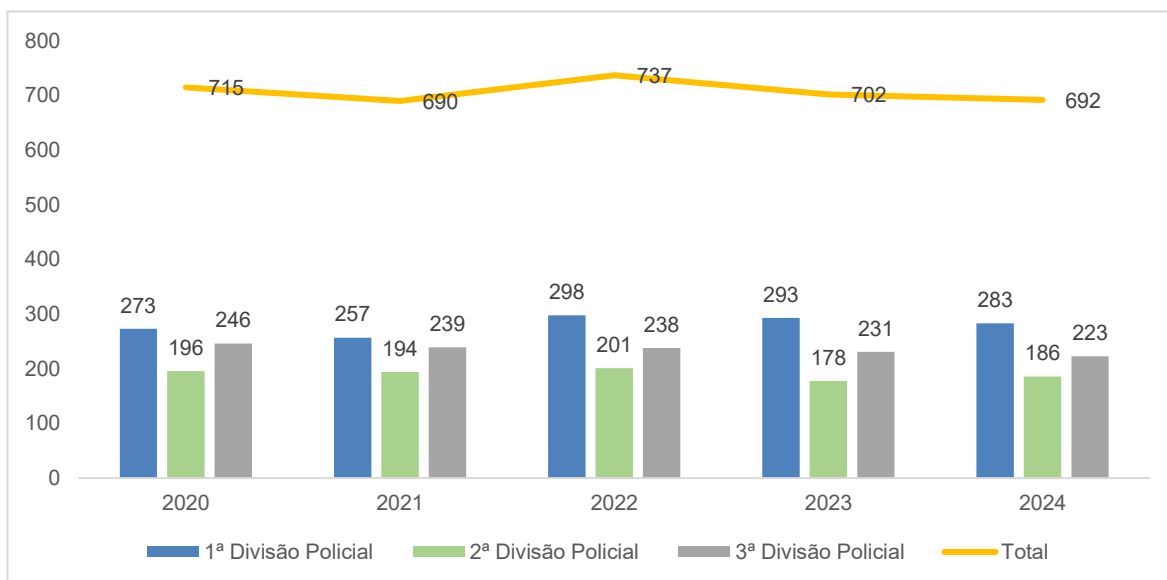
Na observação da distribuição do efetivo policial nas divisões integradas do COMETPOR, entre 2020 e 2024 (Figura 3), o Balanço Social da PSP revela uma oscilação no número de polícias. Registou-se um decréscimo gradual até 2021, com o contingente total a diminuir de 715 para 690 polícias, seguido de um aumento em 2022, atingindo os

737, seguido de nova retração nos anos seguintes, totalizando, em 2024, os 692 polícias, o que representa uma perda de 45 polícias face ao seu pico.

A 1.ª divisão policial manteve-se como a subunidade com o maior número de polícias ao longo dos anos, oscilando entre 273 e 283 polícias. Já a 2.ª divisão policial apresentou um declive em 2024, com uma redução para 186 polícias, tornando-se a divisão policial com a maior perda relativa. A 3.ª divisão policial, por sua vez, registou uma variação mais moderada, mantendo uma redução progressiva desde 2020, fixando-se com 223 polícias em 2024. No geral, os dados refletem uma tendência de diminuição do efetivo ao longo dos anos, com oscilações pontuais.

**Figura 3**

*Efetivo das divisões integradas – COMETPOR*



*Nota.* Adaptado do “Balanço Social da PSP. 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024”, de PSP. (<https://encr.pw/m5WIA>). Copyright 2020-2025 de PSP.

A Tabela 3 (Apêndice B), refere que a distribuição do efetivo policial entre as divisões integradas e as respetivas esquadras revela variações significativas na alocação de recursos humanos. No total, o COMETPOR conta com 253 polícias que efetuam serviço de atendimento e de patrulhamento, distribuídos por oito esquadras de competência territorial distribuídos pela carreira de agente e de chefe de polícia.

Contudo, importa ressaltar que o número total de polícias não traduz, de forma precisa, a real disponibilidade da unidade de trabalho, uma vez que se registam ausências ao serviço motivadas por diferentes razões, as quais afetam diretamente a capacidade de resposta da PSP. Entre estas, destacam-se, as situações de doença, que representaram 52,34% do total de absentismo laboral, seguidas pelas ausências decorrentes de acidentes

em serviço ou de doenças profissionais, que corresponderam a 23,62% dos casos no ano de 2024 (PSP, 2025b).

Acresce referir que 884 polícias, das três carreiras policiais, prestam serviço em entidades externas, mantendo-se, contudo, nos quadros da instituição, representando cerca de 4,16% do efetivo total da PSP, o que implica uma redução adicional da disponibilidade efetiva para o serviço operacional interno.

Além disso, conforme o artigo 59.º, n.º 5, do Estatuto Profissional da PSP (Decreto-Lei n.º 243/2015, 2015), “os polícias com idade igual ou superior a 55 anos são dispensados de trabalhar por turnos de serviço no período noturno”. Este fator é particularmente relevante, uma vez que 18,88% do efetivo pertence à faixa etária dos 55-59 anos, seguido de 17,15% na faixa dos 45-49 anos e 16,16% entre os 50-54 anos, evidenciando um quadro policial envelhecido e com limitações operacionais significativas (PSP, 2025b).

Em síntese, as divisões integradas desempenham um papel essencial na prossecução das atribuições da PSP. Apesar da redução do número de polícias, marcado por uma elevada intenção de *turnover*<sup>3</sup> decorrente de fatores como a insatisfação salarial, a falta de reconhecimento, as lideranças tóxicas e a procura de novos desafios (Pereira, B., 2023) as subunidades continuam a ser fundamentais para o contacto direto com a população e para a resposta eficaz à criminalidade existente nas cidades metropolitanas.

Neste contexto, os dados do Quadro Plurianual de Despesas Públicas 2025 – 2027, fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos da PSP, revelam que no próximo biénio, anualmente, entrarão na PSP 1000 agentes provisórios e 40 alunos do ISCPSI, mas saem igualmente 1000 polícias para a pré-aposentação. Este equilíbrio numérico não compensa a diminuição do efetivo ao longo dos anos, especialmente tendo em conta que os agentes provisórios necessitam de formação e adaptação ao serviço.

A estagnação do número total de polícias impõe desafios acrescidos à gestão dos recursos humanos da PSP, tornando essencial a adoção de medidas que garantam a eficiência operacional das divisões integradas e de toda a organização. Este cenário reforça a necessidade da adoção de estratégias inovadoras para manter e potenciar a qualidade do serviço policial, especialmente nas áreas do atendimento e do patrulhamento, as quais constituem o *core business* da interação entre a PSP e os cidadãos.

### **2.3. Desafios atuais no policiamento urbano**

O policiamento urbano contemporâneo enfrenta desafios complexos que exigem abordagens estratégicas e adaptáveis, como preconizado na Diretiva Estratégica n.º

---

<sup>3</sup> Refere-se ao movimento de saída de trabalhadores de uma organização, seja por decisão voluntária do próprio funcionário ou por decisão involuntária da empresa (Pereira, B., 2023).

1/2025 (2025). Esta diretiva enfatiza a necessidade de um policiamento eficaz e eficiente, visando reforçar a percepção de segurança da população e consolidar a credibilidade institucional da PSP. Samanta et al. (2022), salientam a importância da otimização dos recursos e da adaptação dos planos de patrulhamento às características específicas de cada área urbana.

A visibilidade policial e a ocupação do espaço público são reconhecidas como fatores determinantes para mitigar o sentimento subjetivo de segurança, quanto à percepção de insegurança, influenciando diretamente os modelos de policiamento adotados (Diretiva Estratégica n.º 1/2025, 2025). A aposta num policiamento preventivo, assente na proximidade e na visibilidade, procura reforçar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, além de potenciar a eficiência da atuação policial. Paralelamente, a segurança rodoviária continua a ser uma prioridade, com medidas direcionadas à redução da sinistralidade e à fiscalização de comportamentos de risco (Diretiva Estratégica n.º 1/2025, 2025).

No âmbito do combate à criminalidade, a PSP delinea a sua estratégia com base na análise sistemática da evolução dos fenómenos criminais, privilegiando as respostas objetivas e oportunas. A investigação da criminalidade de rua, com especial enfoque no crime organizado e violento, bem como na proteção de vítimas vulneráveis, constitui um eixo central da atuação policial (Diretiva Estratégica n.º 1/2025, 2025). A par disso, a mesma diretiva aponta para a implementação de operações nacionais e temáticas nas áreas como a segurança ambiental, a fiscalização de estabelecimentos, a segurança privada e nos transportes públicos reforça a capacidade de atuação preventiva e repressiva.

A eficiência do policiamento urbano dependerá, ainda, da articulação entre as diversas FSS no âmbito da SI. A cooperação interinstitucional e o intercâmbio de informações são considerados essenciais para enfrentar os desafios como o terrorismo, os fluxos migratórios e a radicalização (Diretiva Estratégica n.º 1/2025, 2025; Elias, 2022; Lei n.º 51/2023, 2023). Nesse sentido, a crescente densificação das relações de cooperação policial internacional visa potenciar a capacidade de análise, coordenação e investigação, permitindo uma abordagem integrada à segurança pública (Diretiva Estratégica n.º 1/2025, 2025).

Por outro lado, o policiamento urbano enfrenta constrangimentos de natureza interna que impactam a sua execução. A obtenção de informações sobre a prática criminal continua a ser um desafio crítico, comprometendo a eficiência da resposta policial (Mansourihanis et al., 2024; Tithi et al., 2024). Adicionalmente, os polícias enfrentam dificuldades organizacionais, como a sobrecarga de trabalho, o *stress* ocupacional e a

escassez de recursos, que influenciam diretamente a qualidade do serviço prestado (Pereira et al., 2023; Tithi et al., 2024).

A nível nacional, estas dificuldades persistem no funcionamento da PSP, refletindo-se na gestão de recursos, devido à dispersão e rigidez estrutural de subunidades. Apesar dos avanços assentes no planeamento estratégico e na legislação que estrutura esta análise, a racionalização do policiamento permanece um desafio concreto. Esse paradigma torna-se ainda mais desafiador quando se considera a necessidade de redefinir o papel da segurança pública, não apenas como uma atribuição exclusiva das FS, mas como um esforço coletivo que envolve os diferentes setores da sociedade. Em simultâneo, a segurança pública enfrenta o repto adicional de suprir a ausência de um Estado, frequentemente distante, e de lidar com mecanismos de regulação cada vez mais disfuncionais, o que reforça a necessidade de uma atuação integrada para a gestão da ordem pública (Elias, 2022; Oliveira, 2006).

Segundo Hipólito (2022) e Poiares (2023), a implementação do policiamento de proximidade, amplamente promovida como uma estratégia para fortalecer a relação entre a Polícia, os cidadãos e as forças vivas das comunidades em que atuam, enfrenta limitações práticas, tais como a excessiva dependência das decisões dos comandantes locais, a carência de formação em competências sociocomunitárias e a fragilidade das parcerias locais, fatores que dificultam a criação de vínculos com a comunidade e reduzem a eficácia da intervenção e, quanto a nós, a eficiência.

A distribuição geográfica do efetivo policial constitui outra limitação relevante, dada a preferência dos polícias por permanecerem nas suas regiões de origem, o que dificulta uma alocação equilibrada dos recursos humanos, sobretudo nas áreas urbanas mais vulneráveis. Além de que a existência de uma multiplicidade de subunidades acarreta um avultado investimento em despesas correntes e de manutenção (Torres, 2019).

Esta questão financeira, apontada por Torres (2019), destaca a necessidade de otimizar os recursos e garantir uma gestão eficiente das subunidades. No entanto, a redução do efetivo nas divisões integradas torna esse desafio ainda mais complexo. Quanto maior o número de infraestruturas abertas ao público ininterruptamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana, mais difícil se torna a alocação eficiente dos recursos, uma vez que é necessário manter um contingente mínimo de polícias, em cada instalação, para promover a segurança da mesma e assegurar o seu funcionamento contínuo.

Tithi et al. (2024) enfatizam que a crescente integração de tecnologia no policiamento urbano, embora essencial, expõe desafios distintos entre os diferentes contextos. Nas áreas urbanas, onde o acesso a recursos tecnológicos é facilitado, subsistem dificuldades relacionadas com a formação inadequada dos polícias e a resistência à adoção de novas ferramentas.

Diante desse panorama, torna-se evidente que o policiamento urbano contemporâneo exige mais do que a simples aplicação da lei. A eficiência da atuação policial depende de uma aposta consistente na prevenção, na cooperação interinstitucional e na valorização profissional dos polícias. A adaptação às novas dinâmicas urbanas, a utilização estratégica da tecnologia e o estabelecimento de um diálogo construtivo entre as entidades envolvidas constituem pilares fulcrais para enfrentar os desafios emergentes e assegurar a segurança e o bem-estar da população (Brown, 2014; Lei n.º 51/2023, 2023; Tithi et al., 2024).

Diante este cenário, a possibilidade da centralização dos serviços de atendimento, no período noturno, nas divisões integradas da PSP de Lisboa e do Porto, poderá surgir como uma das formas de fazer face aos desafios estruturais e operacionais que destacam o policiamento urbano contemporâneo. Ao reduzir a dispersão geográfica das subunidades e racionalizar o uso de recursos humanos e logísticos, esta centralização pode mitigar os constrangimentos relacionados com a carência de polícias, a sobrecarga de trabalho e a ineficiência organizacional.

A par disso, a uniformização de procedimentos e a maior articulação entre as subunidades favorecem a implementação de estratégias operacionais coerentes com os objetivos da Diretiva Estratégica n.º 1/2025 (2025), potenciando uma atuação mais visível, proativa e adaptada à específica conjuntura urbana. Assim, a centralização, neste período, poderá otimizar a gestão interna dos meios da PSP, como também reforçar a capacidade de resposta integrada face às exigências da segurança urbana, contribuindo para um policiamento mais eficiente, sustentável e próximo das necessidades reais da população.

### **3. Formulação do problema**

Decorrente da avaliação teórica realizada, o objeto de estudo parte da seguinte pergunta de investigação, já aludida na introdução: 'como é que a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões integradas da PSP de Lisboa e do Porto pode melhorar a eficiência policial operacional?'

Com base nesta questão, pretende-se compreender se a centralização destes serviços poderá contribuir para um aproveitamento mais eficiente dos meios existentes, oferecendo uma melhor resposta às necessidades da população, ao mesmo tempo que se mitigam redundâncias e sobreposições funcionais.

Estabeleceu-se como objetivo geral analisar de que forma esta centralização pode potenciar a eficiência operacional da PSP. Para tal, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar ineficiências no serviço operacional da PSP nos concelhos de Lisboa e do Porto; (ii) analisar os aspetos operacionais da reorganização dos serviços de atendimento e de patrulhamento, visando a otimização da alocação de recursos; (iii) avaliar

a percepção dos polícias face à implementação da centralização; e (iv) analisar as infraestruturas e os recursos disponíveis, assegurando a viabilidade e sustentabilidade da mudança.

Importa sublinhar, que a presente investigação não visa retomar integralmente o modelo das divisões concentradas implementado na década de 1990. Embora esse modelo se traduzisse numa concentração de recursos e numa reorganização territorial, implicava o encerramento das esquadras ao longo de todo o dia. A nossa análise incide especificamente sobre o período noturno, questionando se não será mais eficiente concentrar os recursos em menos esquadras abertas, nesse intervalo de tempo, permitindo libertar polícias para reforçar o patrulhamento nas ruas. O foco não é reverter a proximidade, mas sim reforçá-la através da otimização dos recursos humanos e materiais, levando a Polícia junto das pessoas, antes mesmo que estas sintam a necessidade de a procurar.

Com efeito, a formulação deste problema será abordada de modo a conjugar os dados empíricos e as teorias organizacionais, com o desígnio de sustentar uma via operacionalmente exequível e estrategicamente relevante para a missão da PSP. A fundamentação teórica assenta na racionalização dos recursos públicos, na eficiência organizacional e na modernização das infraestruturas e equipamentos, em prol da segurança. Por sua vez, o enquadramento contextual revela, por um lado as redundâncias existentes nos serviços de atendimento e por outro lado a sobrecarga das equipas de patrulhamento auto, o que dificulta a celeridade da resposta policial. Neste cenário, a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturnos surge como uma hipótese a considerar, não com o propósito de retomar experiências ultrapassadas, mas sim na perspetiva de explorar possíveis soluções inovadoras que reforcem a proximidade policial através de uma gestão estratégica e sustentável dos seus recursos.

## **Capítulo II – Método**

Segundo Godfrey-Smith (2021), o método científico constitui um caminho estruturado para a produção de conhecimento, baseado na observação sistemática, na formulação de hipóteses, na experiência, na análise e na revisão, garantindo rigor e objetividade à presente investigação. Dada a sua natureza exploratória e descritiva, que combina entrevistas semiestruturadas qualitativas com o tratamento de dados estatísticos quantitativos, a adoção de um método múltiplo revela-se a estratégia metodológica mais adequada (Creswell, 2007). Esta permite a aplicação de diferentes estudos, que exploram dimensões complementares da centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno na PSP, contribuindo conjuntamente para uma análise abrangente da sua viabilidade e impacto operacional.

Como salientam Creswell (2015), Creswell & Plano Clark (2018) e Huhta et al. (2023), a conjugação de técnicas quantitativas e qualitativas favorece uma compreensão mais profunda do fenómeno estudado. A triangulação metodológica, conforme defendem Paranhos et al. (2016), permite reduzir vieses associados a procedimentos isolados, fortalecendo a consistência e a robustez das conclusões.

A investigação reconhece as divergências ontológicas e epistemológicas entre os paradigmas positivista e interpretativista, que sustentam, respetivamente, os métodos quantitativos e qualitativos (Bryman, 1984; Morgan, 2007). No entanto, assume-se aqui uma abordagem pós-positivista, que, sem negar a complexidade da realidade social, procura conciliá-la com o rigor empírico e elucidativo da investigação aplicada (Koffer Miller, 2021; Paranhos et al., 2016). Deste modo, a natureza multifacetada do fenómeno em análise — a centralização e redistribuição de recursos na PSP — exige a integração de diferentes perspetivas e níveis de análise, concretizada através da aplicação de um método múltiplo, estruturada em três dimensões complementares.

Cada estudo analisa dimensões distintas da problemática, mobilizando diferentes instrumentos de recolha e de análise de dados, integradas segundo a lógica do método múltiplo (Cervera, 2014; Creswell & Plano Clark, 2018). No primeiro (estudo 1), recorre-se ao método quantitativo, com recurso à análise descritiva. No segundo (estudo 2) adota-se o método qualitativo, com base na análise categorial temática. Já o terceiro (estudo 3) integra ambos os métodos: quantitativo, através da análise descritiva e documental; e qualitativo, à semelhança do procedimento aplicado no estudo anterior.

Para reforçar a validade e a consistência dos resultados, esta investigação adota uma estratégia de triangulação metodológica (Denzin, 1978), que combina métodos quantitativos e qualitativos alicerçada ao método múltiplo. O cruzamento do produto empírico recolhido permite validar os resultados de forma mais robusta, ao incorporar os

dados mensuráveis com as percepções dos profissionais. Esta subsidiariedade metodológica confere maior profundidade de interpretação à dissertação, assim como garante uma compreensão mais abrangente da realidade institucional da PSP (Johnson et al., 2007).

Desta forma, designaremos os dados estatísticos utilizados como dados internos da PSP, sendo: (i) os registos criminais e não criminais participados à PSP entre os anos de 2022 e 2024; (ii) a quantidade e funções dos polícias afetos às esquadras de competência territorial das divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR; (iii) a quantidade e estado de equipamentos TIC e de viaturas adstritos a essas subunidades; (iv) os encargos financeiros com o pessoal e os associados ao funcionamento de cada subunidade; e (v) os tempos de resposta do CP às ocorrências policiais. Para efeitos analíticos, os períodos de atividade diária foram segmentados em diurno (08h00–20h00) e noturno (20h00–08h00), de acordo com os critérios estabelecidos na presente dissertação.

Apesar dos desafios inerentes à utilização de diferentes técnicas metodológicas, como a complexidade na integração dos dados e a necessidade de competências multidisciplinares (Creswell & Creswell, 2022), esta investigação adota procedimentos rigorosos e transparentes. Assim, este capítulo apresenta o modelo conceptual da pesquisa, a caracterização dos participantes e do *corpus*, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise adotados.

## **1. Modelo conceptual**

Como referido no subcapítulo da formulação do problema, o modelo conceptual, desta análise empírica, assenta na premissa de que a centralização e redistribuição de recursos podem contribuir para melhorar a eficiência e a segurança, em função da otimização da gestão de recursos e das necessidades da população.

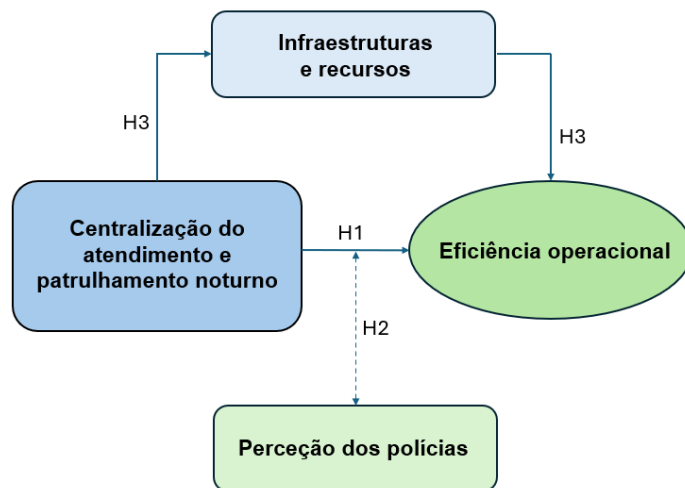
Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a formulação de hipóteses de trabalho é essencial para conferir ordem e acuidade a uma investigação, proporcionando rigor metodológico sem comprometer a flexibilidade intelectual necessária ao processo científico. As hipóteses estabelecem pressupostos iniciais sobre os fenómenos estudados, as quais orientam a análise empírica e contribuem para a produção de conhecimento fundamentado. Para além da sua confirmação, a refutação de hipóteses desempenha igualmente um papel relevante, pois fomenta novas questões e impulsiona o progresso científico (Chalmers, 2013; Kuhn, 1962).

Neste sentido, o diagrama conceptual (Figura 4) estrutura-se em três estudos, cada um abordando uma dimensão específica da centralização, os quais visam testar as hipóteses teóricas formuladas. Estes estudos foram concebidos para analisar a eficiência operacional, a resistência à mudança, as condições infraestruturais e a sustentabilidade da

reorganização dos serviços, possibilitando uma visão holística dos impactos da mudança na PSP.

**Figura 4**

*Diagrama conceptual*



*Nota.* Elaboração própria.

Com base na literatura sobre eficiência organizacional e a gestão de recursos (Drake e Simper, 2000, 2003; Hoffmann, 2024), propõe-se que:

**H1:** A centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno tende a estar associada a uma maior eficiência operacional na PSP, refletida na otimização da gestão de recursos e na redução de sobreposições de serviços.

Considerando os estudos sobre a resistência à mudança organizacional, no contexto policial (Frey & Gruber, 2023), sugere-se que:

**H2:** A centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno tende a influenciar positivamente a perceção dos polícias sobre a organização do trabalho, nomeadamente, no que se refere à capacidade de resposta e à otimização dos recursos disponíveis.

Observando as infraestruturas e logística nos serviços de segurança pública (Torres, 2011, 2019), postula-se que:

**H3:** A análise das infraestruturas e dos meios disponíveis tende a revelar a necessidade de adaptações para suportar a centralização dos serviços e impactar a eficiência operacional.

**1.1. Caracterização dos participantes e do corpus**

De modo a captar uma visão abrangente sobre o impacto das mudanças organizacionais propostas, a seleção dos participantes seguiu critérios de amostragem

intencional ou por conveniência (Patton, 2015). Os critérios de inclusão visaram os polícias de diferentes níveis hierárquicos e funções operacionais, com conhecimento direto do quotidiano e dos desafios das áreas das divisões integradas alvo desta investigação. A diversidade de experiências permitirá compreender a perceção dos participantes acerca da eficiência operacional da PSP, dos desafios logísticos envolvidos e das eventuais resistências face à implementação da reorganização proposta.

Das 17 entrevistas inicialmente previstas, apenas houve resposta positiva por parte de 11 participantes, o que corresponde a cerca de 65% das entrevistas válidas. No total, participaram 11 polícias, com idades entre 37 e 59 anos de idade. A média etária ronda os 50,6 anos, com um desvio-padrão de 7,4 anos. Quanto à experiência profissional, o tempo de serviço variou entre os 16 e 39 anos.

De acordo com Bardin (2020), o *corpus* corresponde ao conjunto de documentos, dados e fontes de informação submetidos aos procedimentos analíticos. Nesta investigação, o *corpus* é constituído por um conjunto diversificado de elementos qualitativos e quantitativos. Do ponto de vista qualitativo, inclui as 11 entrevistas realizadas a polícias no ativo, transcritas na íntegra, com vista à posterior análise categorial temática. Do ponto de vista quantitativo, foram considerados os dados internos fornecidos pela PSP, bem como os valores remuneratórios em vigor na AP, que permitiram sustentar a análise descritiva de base empírica e financeira.

## **1.2. Instrumentos de recolha de dados**

A seleção dos instrumentos de recolha de dados foi definida com base nos objetivos da investigação e nas hipóteses teóricas previamente estabelecidas, com o intuito da obtenção de resultados precisos e abrangentes. Considerando a natureza multifacetada da nossa pergunta de partida, foram adotados diferentes instrumentos para cada estudo específico, alinhados aos indicadores estabelecidos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A conceção do guião das entrevistas semiestruturadas foi pensada de forma a ser concisa e clara, com um encadeamento lógico das questões, a fim de evitar desvios do tema principal e garantir a obtenção de dados relevantes (Bardin, 2020). Este tipo de entrevista confere flexibilidade aos entrevistados e permite a conjugação entre questões abertas e fechadas, incentivando-os a responder livremente e a abordar temas adicionais que considerem pertinentes para a investigação (Sarmiento, 2013). Adicionalmente, o investigador beneficia desta abordagem ao poder formular novas perguntas, solicitar esclarecimentos pontuais e delimitar melhor a informação produzida durante a entrevista.

Para tal, o guião foi estruturado em quatro eixos temáticos: (i) situação atual do atendimento e do patrulhamento; (ii) perceção sobre os benefícios e desafios da centralização; (iii) condições para a implementação e avaliação do modelo; e (iv) sugestões

e perspetivas para o futuro da reorganização dos serviços. Esta divisão temática garantiu uma abordagem sistemática e coerente com os objetivos da investigação, assegurando, assim, a profundidade e a precisão necessárias para responder às hipóteses formuladas. Estas entrevistas semiestruturadas foram gravadas com recurso a um *smartphone* e a *posteriori* transcritas manualmente no *Microsoft Word* (Office 365), assegurando a fidedignidade e precisão das informações recolhidas.

Paralelamente, foram reunidos os dados internos da PSP através de folhas de cálculo do *Microsoft Excel* (Office 365), fornecidas pelas entidades competentes da PSP. Estes dados possibilitaram a realização da análise estatística descritiva de modo a fundamentar as conclusões deste estudo. A análise combinada dos dados quantitativos e qualitativos permitiu um aprofundamento da compreensão sobre os desafios e benefícios da centralização na PSP.

### **1.2.1. Estudo 1**

Com o intuito de verificar se a centralização otimiza a gestão de recursos e reduz redundâncias nos serviços operacionais, para testar a H1, realizou-se uma análise quantitativa descritiva do registo de ocorrências policiais, nos últimos três anos (2022, 2023 e 2024), das esquadras de competência territorial das divisões integradas do COMETLIS e do COMETPOR. Além disso, foi analisado o número de polícias afetos ao atendimento e ao CP em cada esquadra, permitindo complementar a avaliação da eficiência com uma leitura mais precisa da distribuição atual dos recursos humanos.

Foi solicitada a extração de dados criminais e não criminais disponíveis no Sistema Estratégico de Informação, Gestão e Controlo Operacional da PSP (SEI) com o devido pedido de extração de dados para as entidades externas à PSP, nomeadamente à DGPJ (Apêndice C e D). De igual modo, foi requerido o número de recursos humanos por esquadra, categoria e função aos Núcleos de Recursos Humanos dos respetivos comandos territoriais. Os dados extraídos foram processados com o recurso à ferramenta *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS - IBM) e *Microsoft Excel* (Office 365).

### **1.2.2. Estudo 2**

Para testar a H2, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oficiais, chefes e agentes da PSP, com o intuito de explorar as perceções organizacionais dos profissionais face ao processo de centralização do atendimento presencial e redistribuição do patrulhamento noturno. As entrevistas permitiram analisar a forma como estes percecionam os impactos da reorganização nas rotinas de trabalho, na capacidade de resposta operacional e na gestão de recursos, bem como identificar potenciais resistências, condições favoráveis e sugestões para uma implementação deste paradigma.

A conceção do guião de entrevistas (Apêndice E) foi desenvolvida com um encadeamento lógico das questões, conforme já referido, garantindo clareza e concisão, de forma a evitar desvios do problema de investigação e assegurar a obtenção de dados relevantes, nos moldes evidenciados por Bardin (2020) e de acordo com os eixos temáticos elencados. O guião foi ainda submetido a uma validação por pares, com o intuito de aferir a clareza, pertinência e adequação das questões ao objeto de estudo.

Todas as entrevistas foram realizadas garantindo o anonimato dos participantes, assegurando um ambiente seguro para a partilha das suas conceções sobre a temática em estudo. Após a transcrição das gravações, os dados foram organizados e estruturados para análise posterior.

### **1.2.3. Estudo 3**

Para testar a H3, foi realizada uma análise das condições tecnológicas, logísticas e infraestruturais, das divisões integradas, com a finalidade de verificar até que ponto estas estão preparadas para suportar a centralização dos serviços e contribuir para o aumento da eficiência operacional da PSP.

Foram solicitados, às entidades competentes da PSP, os dados internos a aplicar neste estudo. A partir dessa extração, os dados foram processados com o recurso à ferramenta *SPSS – IBM e Microsoft Excel (Office 365)*, aplicando-se a análise estatística descritiva, com base em medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão) para os tempos de atendimento e tempos de resposta do CP.

Para a análise quantitativa, foi considerado: (i) o tempo médio dos atendimentos; (ii) o tempo médio de resposta do CP aos incidentes policiais; (iii) os custos com instalações e pessoal; (iv) o número de equipamentos de TIC; e (v) o estado da frota automóvel.

Em complemento, a análise documental adotada neste estudo incidiu sobre os relatórios e a legislação relevante para avaliar a adequação das infraestruturas à proposta de centralização, destacando-se a Auditoria da Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança (LPIEFSS) (Tribunal de Contas, 2023), o Decreto-Lei n.º 54/2022 (2022), a LPIEFSS (Lei n.º 10/2017, 2017), o Relatório de atividades da PSP 2023 (PSP, 2024a), o Plano Estratégico de Sistemas de Informação (PES12) (Inetum, 2023) a Estratégia 2025-2027 da PSP (PSP, 2025a) que definem critérios orientadores essenciais à sustentabilidade da mudança.

No que concerne à componente qualitativa, com base na análise categorial temática das entrevistas realizadas no estudo 2, foram extraídos os excertos relevantes que abordam a perceção dos polícias sobre a adequação das infraestruturas físicas e tecnológicas à viabilidade da centralização.

### 1.3. Instrumentos de análise de dados

Após a recolha dos dados, realizada conforme os procedimentos metodológicos estabelecidos em cada estudo, procedeu-se à sua organização e análise sistemática, garantindo a identificação de padrões e tendências relevantes para a avaliação da centralização dos serviços na PSP (Marconi & Lakatos, 2017).

#### 1.3.1. Estudo 1

Para testar a H1, procedeu-se à recolha do número de polícias afetos ao atendimento e ao CP, assim como do registo de ocorrências policiais de 2022, 2023 e 2024. Posteriormente, recorreu-se à sua análise estatística descritiva através do *SPSS – IBM*. O *Microsoft Excel* (Office 365) foi utilizado como ferramenta de apoio para a organização dos dados, de cálculos básicos e da criação de gráficos e de tabelas para a interpretação dos resultados.

De modo a avaliar a eficiência da estrutura atual e a viabilidade da centralização dos serviços, selecionados com base na sua relevância para este estudo, foram definidos os seguintes indicadores: (i) o número de atendimentos presenciais por esquadra ('unidade policial'), com o pretexto de avaliar a carga funcional das subunidades e a dispersão dos recursos humanos; (ii) o número de ocorrências atribuídas ao patrulhamento (CP), registadas por via do '112', 'rádio' e 'telefone', refletindo a procura da intervenção policial e a pressão exercida sobre os meios móveis; (iii) a distribuição horária dos atendimentos e das solicitações ao CP, que permite identificar os picos de afluência e eventuais sobreposições de funções; e (iv) a tipologia das ocorrências, classificadas como criminais ou não criminais, com o intuito de aferir a gravidade e criticidade da procura dirigida às subunidades, nos dois períodos do dia em análise. Para garantir a fiabilidade dos dados, foram excluídos os registos com informações incompletas ou inválidas.

Adicionalmente, foi incluída a quantidade de polícias afetos às funções de atendimento e de patrulhamento (CP) em cada esquadra, sendo que a sua totalidade foi dividida por 5 grupos de trabalho, demonstrando a quantidade de polícias que, por regra, entram ao serviço em cada turno.

A análise horária baseou-se na hora de comunicação, por se tratar do momento em que o cidadão efetivamente solicita o apoio policial, permitindo aferir as horas de maior procura tanto do atendimento presencial como do acionamento do CP. A natureza da tipologia, criminal ou não criminal, foi apurada através dos campos de categorização constantes nos dados extraídos do SEI, que segmentam as ocorrências em função da sua qualificação legal ou administrativa.

Estes indicadores poderão identificar os desequilíbrios na alocação dos recursos,

nomeadamente, no que respeita à sobreposição de funções de atendimento entre as diversas esquadras. A sua reconfiguração poderá contribuir para a libertação de polícias para o patrulhamento, potenciando um reforço da presença operacional no terreno e favorecer uma maior proximidade ao cidadão. Neste encalce, procura-se que uma Polícia verdadeiramente proativa seja aquela que é vista como estando presente junto dos concidadãos antes mesmo de ser formalmente solicitada.

Como tal, este estudo constitui um teste empírico direto da H1, fornecendo dados para fundamentar a proposta de reorganização funcional, com foco na eficiência, na redução de redundâncias e na reconfiguração estratégica dos recursos ao dispor da PSP.

### **1.3.2. Estudo 2**

Com o fito de compreender a perceção dos profissionais da PSP relativamente à centralização, procedeu-se à análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas realizadas no âmbito deste estudo. Para a interpretação dos dados, adotou-se a técnica de análise categorial temática, por se tratar de um método sistemático e rigoroso que permite extrair inferências válidas a partir do conteúdo discursivo (Bardin, 2020).

Esta análise seguiu as três etapas fundamentais propostas por Bardin (2020): (i) a pré-análise, onde se procedeu à leitura flutuante e à organização do *corpus* das entrevistas; (ii) a exploração do material, com construção de categorias decorrentes de um processo predominantemente indutivo, isto é, provenientes da regularidade e de repetições nas unidades de registo (u.r.), mas complementado por elementos dedutivos, na medida em que certos eixos de análise foram definidos a partir de pressupostos teóricos e dos objetivos da investigação; e (iii) a fase de tratamento e interpretação, onde se procurou extrair as inferências analíticas pertinentes, sustentadas nos dados e coerentes com o método adotado, assegurando a validade e a relevância das conclusões obtidas.

Para além da análise qualitativa, procedeu-se à quantificação das u.r., contabilizando-se a frequência com que cada subcategoria foi mencionada por entrevistado, conforme os princípios da análise de conteúdo de Bardin (2020). Optou-se pela contagem absoluta das u.r., de modo a captar a intensidade e recorrência dos temas no diálogo dos participantes. Segundo Bardin (2020), esta metodologia reforça a consistência da análise, ao permitir uma leitura aprofundada da relevância temática e uma maior objetividade interpretativa. A quantificação facilitou a comparação entre as subcategorias e os participantes e identificou os assuntos mais enfatizados, sem comprometer a profundidade interpretativa essencial a esta análise.

### 1.3.3. Estudo 3

Após a recolha dos dados quantitativos e qualitativos, procedeu-se à sua análise com o objetivo de avaliar as condições tecnológicas e logísticas da PSP.

À semelhança do estudo 1, os dados estatísticos foram tratados no *SPSS - IBM* e no *Microsoft Excel* (Office 365), sendo submetidos à análise estatística descritiva, além do recurso a medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão). No caso da duração do atendimento, com vista a assegurar a fiabilidade da mensuração, foram consideradas apenas as ocorrências em que a data de comunicação e a data de registo coincidem, excluindo as peças que foram objeto de alterações em momento posterior ao atendimento inicial. No caso da análise ao tempo de resposta do CP, foram apenas considerados os dados relativos a incidentes que continham o registo da hora de chegada ao local, desde a hora de abertura do incidente, tendo sido excluídos todos os registos com informações incompletas ou inválidas.

Por sua vez, as entrevistas mereceram o mesmo tratamento elencado no estudo 2. Foi ainda elaborada uma análise documental, a qual logrou fortalecer a triangulação metodológica, uma vez que, de forma objetiva, sustenta as ilações retiradas das demais fontes, permitindo a apreciação sobre os recursos disponíveis e a preparação organizacional da PSP para uma eventual reestruturação.

### 1.4. Procedimento

A condução deste estudo foi organizada em diferentes fases, garantindo a aplicação estruturada dos métodos descritos nos subcapítulos anteriores. A execução da investigação seguiu um percurso sequencial, assegurando a coerência entre os instrumentos de recolha, de tratamento e de análise de dados.

A primeira fase consistiu na recolha dos dados internos da PSP, seguindo os critérios definidos no estudo 1 e no estudo 3. O acesso a esses dados foi solicitado formalmente e autorizado mediante despacho do Diretor Nacional Adjunto, para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos (Apêndice D), sendo, posteriormente, estruturados no *Microsoft Excel* (Office 365), para filtragem e organização, antes da aplicação das técnicas de estatística descritiva no *SPSS - IBM*. Foram adotadas medidas de controlo para garantir a fiabilidade dos registos, eliminando possíveis duplicações e assegurando que as ocorrências analisadas estavam dentro dos parâmetros do estudo.

Em simultâneo, foi igualmente requerido a realização de entrevistas semiestruturadas, para a recolha dos dados qualitativos. A marcação das entrevistas exigiu a articulação com os entrevistados através do email institucional, garantindo a representatividade de polícias dos diferentes escalões hierárquicos e funções

operacionais. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, submetidas à análise categorial temática descrita no estudo 2 e estudo 3.

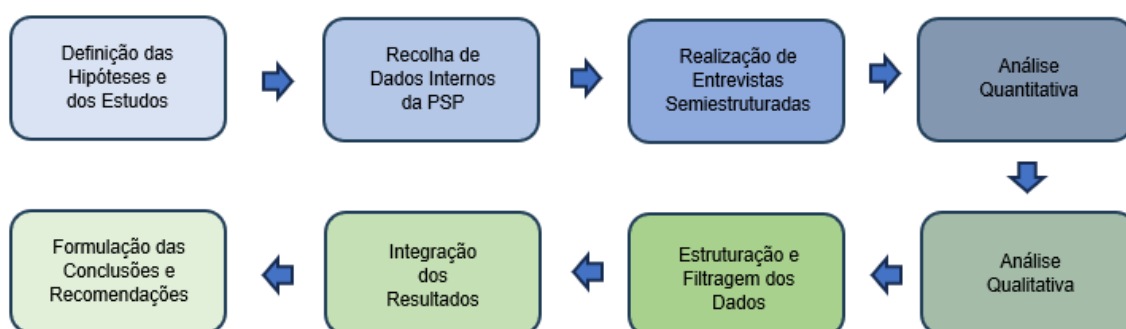
Importa ainda salientar que todos os procedimentos éticos foram cuidadosamente respeitados, incluindo o pedido de consentimento, através da assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice F) a todos os participantes das entrevistas, bem como a garantia do anonimato e a adoção de medidas de proteção da confidencialidade dos dados recolhidos, em conformidade com os princípios da ética na investigação científica. Para esse efeito, foi adotado um sistema de codificação interna baseado na sigla MSP (Mestrado em Segurança Pública), seguida de um número sequencial (MSP01 - MSP11), que permitiu identificar os participantes de forma anónima em toda a análise qualitativa.

Na fase seguinte, os dados foram analisados conforme os procedimentos estabelecidos nos estudos anteriores. As análises estatísticas foram realizadas no *SPSS - IBM*, aplicando as técnicas de estatística descritiva para testar as conjeturas sobre o impacto da centralização e da redistribuição de recursos na eficiência operacional e na segurança pública. Posteriormente, a integração dos resultados foi concretizada através de um processo de triangulação metodológica, permitindo a validação cruzada destes e viabilizando o aumento da robustez das conclusões.

A título ilustrativo, a Figura 5 permite perceber de forma mais clara e sintética as fases metodológicas adotadas.

**Figura 5**

*Fases do procedimento*



*Nota.* Elaboração própria.

### **Capítulo III – Análise e discussão dos resultados**

Este capítulo analisa os resultados obtidos nos três estudos desenvolvidos na investigação, estruturando a discussão em dois eixos principais: (i) eficiência policial operacional; e (ii) sustentabilidade da mudança. A partir dos dados quantitativos e qualitativos recolhidos, foram identificados os padrões operacionais, os impactos na redistribuição dos recursos e os desafios para a implementação da centralização dos serviços. A integração dos métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma análise abrangente do impacto da reorganização do atendimento e patrulhamento noturno na PSP.

#### **1. Eficiência policial operacional**

Através da análise dos dados empíricos do estudo 1 e 2, procurar-se-á aferir se a redistribuição dos recursos humanos e materiais permite otimizar a atuação da PSP, reduzir redundâncias funcionais e reforçar a presença policial junto dos cidadãos.

##### **1.1. Estudo 1**

Este estudo tem como objetivo observar em que medida a centralização e a redistribuição de recursos está associada a uma maior eficiência operacional da PSP, considerando o volume de atendimentos presenciais e de ocorrências registadas pelo CP, segmentado por divisão integrada, esquadra e período do dia (diurno e noturno). A análise incide sobre a quantidade de polícias afetos ao atendimento e ao CP, bem como no total dos registos obtidos entre os anos de 2022 a 2024, permitindo, em determinadas situações, distinguir entre as ocorrências de natureza criminal e não criminal, de forma a aferir a criticidade da procura e a adequação da alocação dos recursos disponíveis.

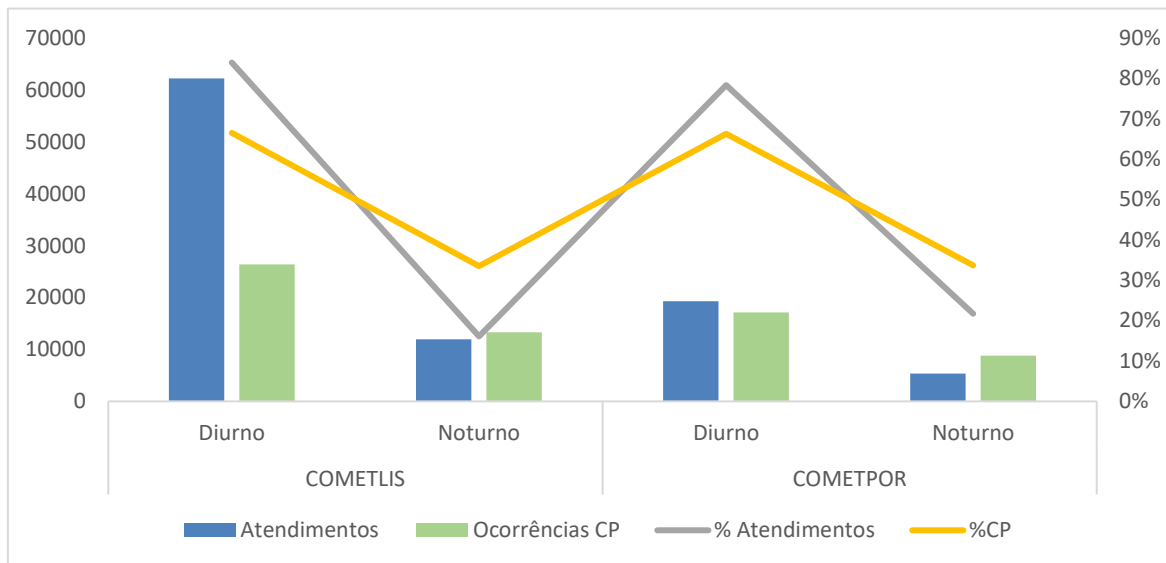
Dessa forma, a distribuição dos atendimentos presenciais, nos dois comandos territoriais, revela alterações significativas entre as divisões integradas e os períodos diários, nos 3 anos analisados, conforme a Tabela 1 (Apêndice A). Durante o período diurno, observa-se um maior número de atendimentos presenciais (40.321 criminais e 41.156 não criminais) contabilizando 81.477 registos. Já no período noturno os valores totalizam os 17.319 atendimentos dos quais 11.887 criminais e 5.432 não criminais. Considerando que 82% dos atendimentos são realizados no período diurno e apenas 18% no período noturno (Figura 6), tal discrepância pode revelar uma subutilização dos recursos, corroborando as conclusões de Pereira (2018) e Santos (2022), que identificam dinâmicas semelhantes na manutenção do atendimento presencial noturno em todas as esquadras, ainda que a procura efetiva por esse serviço não justifique tal disponibilidade.

Ao nível do CP, o período noturno regista um total de 22.076 ocorrências comunicadas, das quais 9.012 criminais e 13.064 não criminais. Por sua vez, as solicitações de deslocação dos polícias, no período diurno, são de 14.055 de âmbito

criminal e de 29.436 não criminal, somando 43.491 ocorrências. Verifica-se assim que 66% correspondem aos registos do CP no período diurno, ao passo que 34% correspondem ao período noturno (Figura 6). Doravante, serão considerados como o número de atendimentos e de ocorrências do CP, a integração da totalidade dos dados (criminais e não criminais) dos anos analisados.

**Figura 6**

*Registo total de atendimentos presenciais e ocorrências do CP por período e Comando*



*Nota.* Adaptado da “Extração de registos criminais e não criminais do SEI”, de Departamento de Informações Policiais (DIP). Copyright 2025 de DIP - PSP.

No COMETLIS, na 1ª divisão, a esquadra que apresenta maior volume de atendimentos diurnos é a 4ª esquadra – Folgosa – com 5.667 atendimentos, enquanto no período noturno destacou-se a 3ª esquadra – Bairro Alto/Mercês –, com 1.229 atendimentos. Relativamente às ocorrências registadas pelo CP, a 2ª esquadra – Baixa Pombalina liderou os registos diurnos (1.627), bem como os noturnos (896).

Na 2ª divisão, o maior registo diurno e noturno foi na 18ª esquadra – Campo Grande –, com, respetivamente, 5.183 e 907 atendimentos. Quanto ao CP, no período diurno, a esquadra do Campo Grande também registou o maior número de ocorrências (1.556), enquanto no período noturno foi 40ª esquadra – Parque das Nações – com 408.

Já na 3ª divisão policial de Lisboa, a esquadra mais procurada, em ambos os períodos, foi a 20ª esquadra – Benfica –, com 4.899 e 868 atendimentos, nessa sequência. No que diz respeito ao CP, a 20ª esquadra – Telheiras – apresentou o maior volume de registos diurnos (1.334) e noturnos (760).

Na 4ª divisão, a 28ª esquadra – Calvário – registou 3.600 atendimentos diurnos e 580 noturnos, sendo a esquadra mais procurada nos dois períodos. As ocorrências do CP

foram mais registadas na 26ª esquadra – Belém – durante o período diurno, com 1.136 ocorrências, e na 30ª esquadra – Lapa –, durante o período noturno, com 595 ocorrências.

Finalmente, na 5ª divisão, a esquadra com mais atendimentos diurnos e noturnos foi a 11ª esquadra – Penha de França –, com respetivamente 3.368 e 620 registos. Ao nível do CP, esta esquadra registou também o maior número de ocorrências nos dois períodos, com 1.880 no diurno e 911 no noturno.

No COMETPOR, os dados indicam que na 1ª divisão, a esquadra com maior número de atendimentos diurnos foi a 12ª esquadra – Cedofeita –, com 2.500 registos, enquanto no período noturno a 9ª esquadra – Infante D. Henrique – registou 791 atendimentos. Quanto ao CP, a 9ª esquadra destacou-se com 1.840 ocorrências diurnas e 1.606 noturnas.

Na 2ª divisão, a 15ª esquadra – Foz – destacou-se com 3.005 atendimentos diurnos e 719 no período noturno. Nos registos do CP, a mesma esquadra apresentou 1.587 ocorrências diurnas e 1.414 noturnas.

Por fim, na 3ª divisão, a esquadra do Bom Pastor registou 3.516 atendimentos diurnos e 1.296 atendimentos noturnos. Esta subunidade também manteve o maior registo de ocorrências do CP, totalizando os 2.939 diurnos e 1.800 noturnos.

Dada a conjuntura, a permanência do atendimento noturno nas esquadras com afluência reduzida traduz-se numa utilização ineficiente dos recursos disponíveis, contribuindo para redundâncias funcionais, que comprometem a capacidade de resposta operacional da PSP. Esta leitura é sustentada por Drake e Simper (2003), que já demonstravam, no contexto britânico, que a afetação do dispositivo policial deve responder à procura real, sob pena de ineficiência sistémica. De igual forma, Elias (2022) critica a dispersão territorial excessiva do modelo português, considerando que o investimento nas infraestruturas com baixa criticidade não se traduz em benefícios operacionais.

O caso da *MPS* demonstra que menos de 8% dos crimes eram reportados presencialmente e muitas esquadras recebiam, em média, menos de três pessoas por dia, o que justificou, técnica e economicamente, o encerramento dos postos subutilizados. Esta racionalização permitiu à *MPS* poupar o correspondente a cerca de 9,36 milhões de euros anuais, que equivale à remuneração de mais de 140 polícias, sem comprometer a qualidade do seu serviço (MOPAC & MPS, 2017).

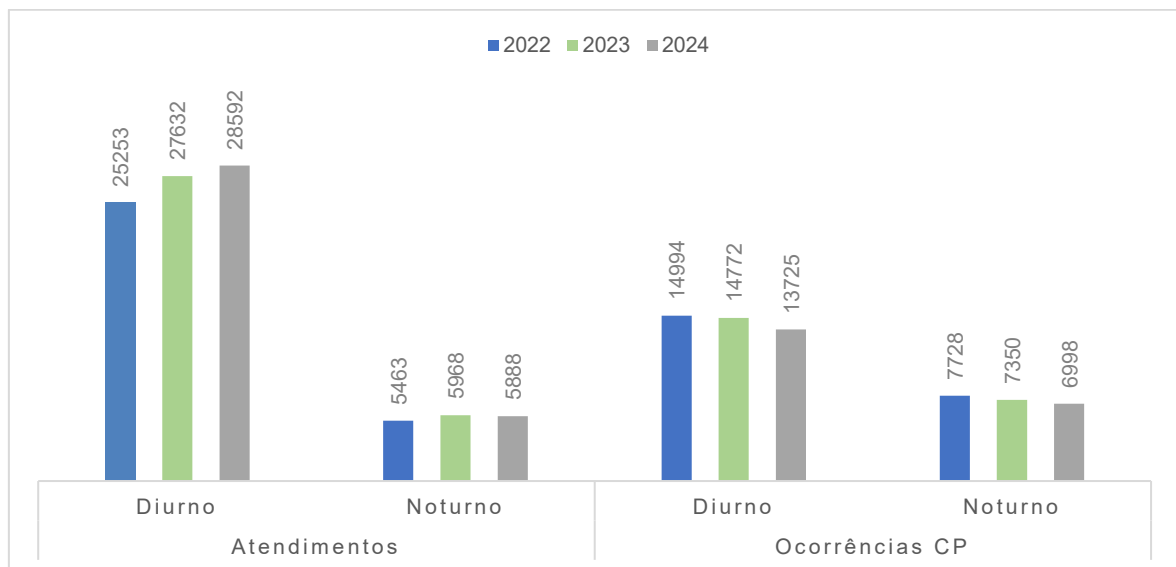
A este respeito, Kuhlmann e Wollmann (2019) salientam que a eficiência organizacional depende da capacidade de adaptar as estruturas às exigências efetivas dos serviços, pelo que, os *front counter* por *borough*, ilustram este princípio, ao permitir a concentração do atendimento presencial, permanente, numa única esquadra por freguesia, libertando recursos para a “linha da frente”, com impactos positivos na atuação policial (Millie et al., 2023; MOPAC & MPS, 2017, p. 4).

Nesta senda, da observação da Figura 7 é possível constatar que os atendimentos realizados durante o período diurno evidenciaram uma tendência de crescimento contínuo. Em contraposição, os atendimentos no período noturno mantiveram-se estáveis, com valores significativamente inferiores. No que se refere às ocorrências registadas pelo CP, observa-se uma redução tanto no período diurno como no noturno.

Esta evolução reforça a ideia de que a procura pelos serviços presenciais ocorre maioritariamente durante o dia, sendo residual o número de cidadãos que se deslocam às esquadras durante o período noturno. Tal constatação suscita uma reflexão crítica sobre a pertinência da manutenção universal do atendimento descentralizado neste hiato temporal, questão já antecipada por Santos (2022), ao defender a necessidade de reavaliar os modelos tradicionais do atendimento face à realidade da procura efetiva e à otimização dos recursos disponíveis.

**Figura 7**

*Evolução dos atendimentos presenciais e ocorrências do CP*



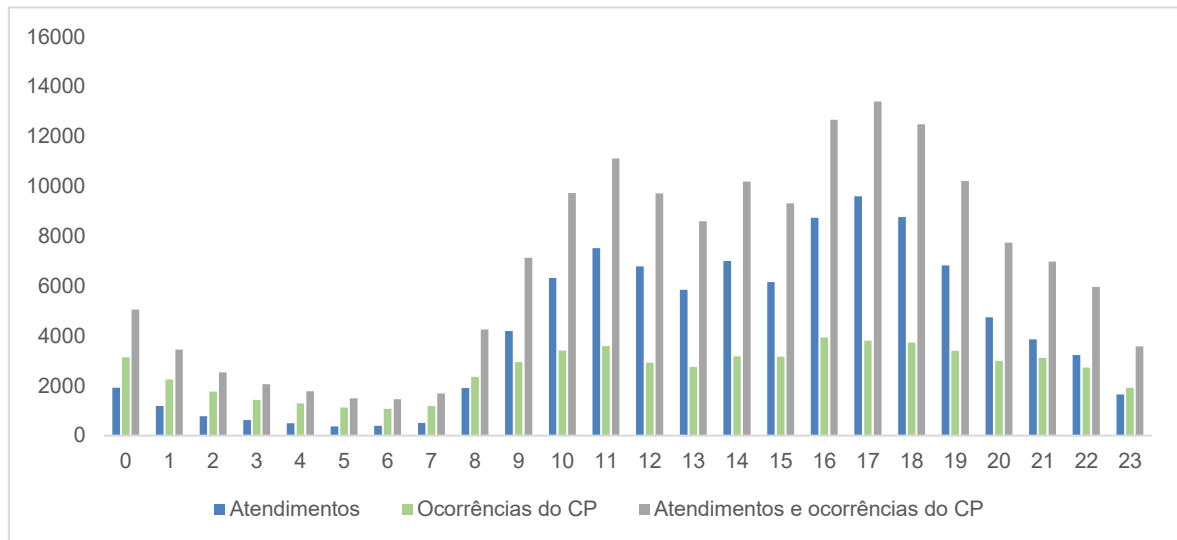
*Nota.* Adaptado da “Extração de registos criminais e não criminais do SEI”, de Departamento de Informações Policiais (DIP). Copyright 2025 de DIP - PSP.

No que concerne aos horários de procura da Polícia, por parte da população, a Figura 8 permite visualizar, de forma consolidada, a distribuição horária dos atendimentos e das ocorrências do CP, bem como o somatório de ambos. Desse modo, conseguiu-se apurar que, nos dois comandos territoriais, o volume de ocorrências apresenta um padrão consistente ao longo do dia. Verifica-se que o pico de atendimentos ocorre às 17h, com um total de 9.600 registos, seguido de um valor igualmente elevado às 18h, com 8.764 atendimentos.

Observa-se ainda um aumento gradual a partir das 09h (4.190), atingindo valores mais elevados entre as 10h e as 16h, antes de começar a decrescer após as 19h, sendo, no período noturno, as 20h com maior número de atendimentos (4.742). Apura-se, assim, uma discrepância significativa na distribuição temporal da procura pelas esquadras.

**Figura 8**

*Distribuição de atendimentos presenciais e ocorrências do CP por hora*



*Nota.* Adaptado da “Extração de registos criminais e não criminais do SEI”, de Departamento de Informações Policiais (DIP). Copyright 2025 de DIP - PSP.

Já referente às ocorrências do CP, conforme a Figura 8 verifica-se que o maior volume ocorre às 16h, com 3.932 registos, seguido de valores próximos às 17h (3.805) e às 18h (3.726). Estes períodos refletem uma maior necessidade de intervenção policial, possivelmente relacionada com o encerramento das atividades comerciais e a maior circulação de pessoas na via pública. A partir das 09h, observa-se um crescimento gradual, atingindo as 2.948 ocorrências e mantendo-se os níveis elevados entre as 10h e as 15h, com valores a oscilar entre 3.407 e 3.163 registos.

Após o pico das 16h, verifica-se um decréscimo progressivo, reduzindo para 2.997 ocorrências às 20h e 1.927 às 23h, sinalizando uma menor procura policial no período noturno. Já durante a madrugada, os números são mais baixos, sendo o maior de 3.138 ocorrências registadas às 00h, diminuindo até às 06h, onde se constata o menor número de registos (1.070). Evidencia-se, desta forma, uma maior pressão operacional durante o dia, ainda que a intervenção policial continue a assumir relevância significativa durante a noite.

Considerando a junção dos meios de comunicação na Figura 8, o volume de ocorrências inicia-se em patamares relativamente baixos durante a madrugada, com 5.059

registos às 00h e uma diminuição progressiva até atingir o seu valor mais baixo às 6h, com 1.461 ocorrências. A partir das 8h há um crescimento acentuado de 4.261 registos, que se intensifica significativamente entre as 9h (7.138) e as 11h (11.116), desvendando um intervalo crítico durante o período da manhã.

Por sua vez, o maior pico de atendimentos ocorre entre as 16h e 18h, com destaque para as 17h, quando são registadas 13.405 ocorrências, seguido de 12.668 registos às 16h. Após este período de maior atividade, verifica-se uma redução progressiva na procura pelos serviços policiais, mantendo-se ainda relativamente alta até às 19h (10.220) e diminuindo gradualmente até o final do dia, atingindo as 3.574 ocorrências às 23h. Destarte, o aumento dos atendimentos e das solicitações à Polícia, durante o período da manhã, parece refletir o momento em que, com o retomar da atividade diária, as vítimas/lesados tomam conhecimento dos crimes ocorridos durante a noite, não olvidando outras necessidades da população que emergem com o início do quotidiano urbano.

Por conseguinte, os dados indicam que, durante o período noturno, a maioria das pessoas dirige-se às esquadras para apresentar denúncias criminais (69%), embora uma proporção expressiva o faça por motivos administrativos ou de menor gravidade (31%). Do total das ocorrências não criminais nesse intervalo, destaca-se a 'participação diversa' como o tipo de processo mais prevalente, representando quase os 100% desses registos. Porém, os atendimentos de natureza criminal evidenciam uma presença relevante de 'crimes contra o património' (76%) e 'contra as pessoas' (22%), como os mais frequentemente comunicados.

Importa sublinhar que, independentemente da natureza<sup>4</sup> do crime – público, semipúblico ou particular – os OPC, como é o caso da PSP, têm o dever legal de participar todas as ocorrências de que tenham conhecimento ao Ministério Público, conforme estabelece o artigo 242.º e 248.º do Código de Processo Penal (CPP). Ainda que a instauração de procedimento criminal dependa, nalguns casos, da apresentação de queixa pelo ofendido (artigo 113.º do Código Penal e 49.º do CPP), ou mesmo de acusação particular e da sua constituição como assistente (artigo 117.º do Código Penal e 50.º do CPP), a comunicação dos factos constitui um perentório funcional e jurídico que assegura o cumprimento do princípio da legalidade e a tutela dos direitos fundamentais.

Neste contexto, a centralização do atendimento presencial noturno, longe de desproteger o cidadão, asseguraria a continuidade de um serviço operacional aberto 24h por dia, enquanto pretenderia racionalizar os meios disponíveis. Para os casos em que o acesso imediato a esse local seja mais limitado, existem atualmente diversos meios alternativos de contacto com a PSP, conforme mencionado na subsecção 1.3.2.1, que

---

<sup>4</sup> Título IV do Código Penal (Decreto-Lei n.º 48/95, 1995).

permitem uma resposta célere, sem comprometer o direito de participação ou de denúncia. Acresce que, com mais polícias disponíveis para o patrulhamento, reforçar-se-á a presença no espaço público e aproximar-se-á a atuação da PSP das reais necessidades da população (Santos, 2022).

Cabe aditar que a irrefutável maioria das 'participações diversas', tratadas durante o período noturno, não reveste caráter urgente, as quais podem ser formalizadas no dia seguinte, no horário alargado das subunidades. Aliás, mesmo no caso de crimes cuja ação penal depende de queixa, o prazo legal de seis meses previsto no artigo 115.º do Código Penal permite que o procedimento criminal se inicie *a posteriori*, podendo numa fase prévia apenas ser comunicada aos OPC e, posteriormente, formalizada de modo presencial, a partir das 8h, altura em que as esquadras retomam o seu funcionamento normal.

Com base nos dados analisados, a centralização pode representar uma estratégia viável para a PSP, permitindo uma melhor gestão dos recursos humanos e materiais. No entanto, esta mudança deverá ser acompanhada de medidas que garantam a acessibilidade e a eficiência do atendimento, minimizando os impactos negativos na perceção de segurança da população. Para tal, consideramos que a PSP deve apostar na qualidade dos seus serviços, capacitando os polícias, afetos a estas funções, com formação numa vertente humanista e especializada nos procedimentos para cada tipo de situação. Paralelamente, a implementação de sistemas de triagem, com indicação dos tempos estimados de espera, poderá contribuir para uma experiência mais orientada para o cidadão, em consonância com os princípios da AP. Esta orientação alinha-se com as diretrizes constantes no Manual de Atendimento ao Público da PSP (PSP, 2013) e com a Orientação Técnica n.º 02/DGAP/2006, que recomenda a criação de balcões de atendimento, a organização de filas ou a utilização de sistemas de senhas para o atendimento presencial ou preferencial.

A par disso, a aposta nos canais digitais de comunicação externa, como preconizado pela AMA (2021), representa uma oportunidade para modernizar a imagem institucional da PSP, promovendo uma relação mais próxima e responsiva com os cidadãos. Nesse sentido, sugere-se a criação de uma aplicação móvel (por exemplo, 'PSP Contigo'), que permita efetuar denúncias não urgentes, agendar atendimentos e acompanhar o estado dos seus pedidos, à semelhança da queixa eletrónica que já existe nos *websites* das FS do MAI, definidos na Portaria n.º 1593/2007 (2007). Poderia ainda ser integrado um assistente virtual no portal institucional da PSP, com respostas automatizadas às dúvidas mais frequentes, cuja utilização de *chatbots*<sup>5</sup> na comunicação da PSP, reforça

---

<sup>5</sup> Programa informático concebido para simular uma conversa com seres humanos, geralmente através de linguagem natural, utilizando regras pré-definidas ou inteligência artificial, com o objetivo de responder a perguntas ou executar tarefas automatizadas (Pinheiro, 2024).

a capacidade de resposta e a aproximação entre a instituição e os cidadãos (Pinheiro, 2024). A introdução de formulários eletrónicos para pedidos administrativos e de um canal de atendimento por email reforçaria a acessibilidade e transparência do serviço policial, promovendo uma interação mais eficaz e alinhada com as exigências digitais da sociedade contemporânea (Oliveira, 2019).

Para além da aposta nos meios digitais e na proximidade virtual, importa também compreender como os recursos humanos são distribuídos. Tendo em conta a Tabela 2 e 3 (Apêndice B), foi possível analisar a afetação do dispositivo policial, cujas funções se concentram no atendimento e no patrulhamento, nas divisões integradas dos dois comandos metropolitanos da PSP.

Estas funções, distribuídas por três turnos, enquadram-se na modalidade de trabalho 'permanente total' (Despacho n.º 49/GDN/2021 (2021). Para que o serviço operacional, em cada subunidade, seja assegurado é necessário o efetivo mínimo de 4 polícias, por turno, nomeadamente, um polícia para o atendimento ao público, um polícia para a segurança às instalações e dois polícias para o CP, não obstante das necessidades pontuais para segurança às instalações em postos fixos, como os parques automóveis.

Embora a PSP ainda se organize segundo uma filosofia logística de “autossuficiência operacional”, detendo no seu seio um número significativo de polícias afetos a atividades e tarefas cuja condição policial é dispensável, importa equacionar soluções organizacionais que contribuam para reduzir o peso da componente laboral no SSI (Torres, 2019, p. 52). Neste sentido, a PSP poderá equacionar a adoção de um modelo semelhante ao da Polícia Judiciária, que, no Decreto-Lei n.º 138/2019 (2019), prevê uma carreira de segurança, para pessoal com funções não policiais, dirigida para a defesa das instalações e dos trabalhadores, a prevenção de atentados, roubos e incêndios, bem como o controlo de acessos.

Ademais, a segurança das instalações poderá ser assegurada, de forma complementar ou alternativa, através da implementação de SVV, cuja adoção tem sido recomendada pela própria IGAI que reconhece o seu contributo para a segurança e para a mitigação das limitações operacionais, especialmente nas situações em que o efetivo não pode garantir uma vigilância contínua e direta (IGAI, 2024).

Neste enquadramento, o período noturno considerado nesta investigação, abrange o turno das 00h/08h e metade do turno das 16h/00h. Assim, e assegurando-se a tripulação mínima do CP na área de jurisdição de cada subunidade em todos os turnos, consideramos que, apenas com a suspensão do atendimento presencial noturno nas esquadras com menor registo de atendimentos, mantendo-se, em cada divisão integrada, uma esquadra com atendimento contínuo, preferencialmente aquela com maior volume de registos,

poder-se-ia alcançar uma otimização estimada de 36 polícias no COMETPOR, o que representa cerca de 15% do efetivo afeto às funções anteriormente descritas.

Por sua vez, no COMETLIS, estima-se uma rentabilização na ordem dos 148 polícias no período noturno, representando aproximadamente 22% do seu contingente. Estes profissionais lograrão colmatar as necessidades territoriais existentes e atenuar a atual subutilização dos recursos humanos, podendo ser rentabilizados sob uma supervisão centralizada, o que facilitaria a sua afetação estratégica em função das prioridades operacionais de cada divisão policial.

Com efeito, a análise dos dados apresentados no estudo 1 permite sustentar empiricamente a H1, segundo a qual a otimização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno tende a estar associada a uma maior eficiência operacional da PSP e à segurança pública. A análise estatística descritiva revela que as pessoas necessitam dos serviços da PSP sobretudo durante o período diurno, tanto no que respeita aos atendimentos presenciais como às ocorrências do CP, o que denota uma significativa assimetria na distribuição temporal dos recursos.

A centralização do atendimento noturno em cada divisão integrada, aliada à redistribuição concentrada de polícias para funções de patrulhamento, configura-se, assim, como uma solução de racionalização, a qual permite reduzir redundâncias e colocar os meios em funções de maior valor operacional. Embora careça de um bom planeamento estratégico, tal reestruturação não irá comprometer a legalidade nem o direito de participação do cidadão, uma vez que permanecerá assegurado um local ininterrupto para o atendimento presencial, complementado pelos meios alternativos e legalmente reconhecidos de comunicação.

## **1.2. Estudo 2**

A análise qualitativa realizada no estudo 2, alicerçada nos pressupostos metodológicos da análise categorial temática (Bardin, 2020), permitiu-nos identificar padrões de resposta coerentes, reveladores da perceção institucional dos polícias da PSP sobre o atual modelo de atendimento presencial e do patrulhamento noturno, bem como sobre os efeitos prováveis de uma eventual centralização destes serviços.

A metodologia adotada baseou-se na análise categorial das unidades de registo (u.r.), segundo uma grelha analítica previamente delineada e validada (Tabela 4 a 19, Apêndice G), o que permitiu uma sistematização coerente do *corpus* empírico. A estruturação dos dados resultou na identificação de cinco categorias temáticas (A a E), cada uma subdividida em subcategorias específicas, refletindo os principais domínios de análise inerentes ao problema em investigação. Estas dimensões são aqui discutidas com o intuito de articular os resultados do presente estudo com os dados previamente obtidos

no estudo 1 e com os objetivos e hipóteses teóricas que norteiam o percurso analítico desenvolvido.

Na categoria 'Contexto e problemáticas do atendimento e patrulhamento' (Cat. A) constatou-se que os entrevistados apontaram a existência de limitações estruturais e operacionais (105 u.r.). Dentro desta categoria, no domínio dos 'Desafios na estrutura e processo de atendimento' (A.1, com 22 u.r.) destacaram-se duas dimensões fundamentais: i) inadequação nas instalações e equipamentos (A.1.1, com 8 u.r.); e ii) as deficiências no processo de atendimento (A.1.2, com 14 u.r.). Ambas refletem limitações persistentes na capacidade de resposta e na adequação das esquadras às exigências do serviço público policial. Como é descrito pelos entrevistados,

*há esquadras que não têm os meios adequados, nomeadamente impressoras e equipamentos (MSP01)*

sendo que também é argumentado que algumas subunidades

*não têm condições ideais para receber o público. (MSP02)*

Esta realidade corrobora a análise de Santos (2022), que defende a centralização como garante de melhores condições físicas e funcionais. A AMA (2021) reforça esta necessidade ao promover modelos de atendimento multicanal e digitais, enquanto Torres (2011) sublinha os riscos operacionais caso se mantenham as infraestruturas desatualizadas.

Por outro lado, o domínio das 'Condicionantes operacionais no patrulhamento' (A.2, com 40 u.r.), evidencia a limitação de recursos humanos e materiais. Esta subcategoria agrupa três dimensões: i) insuficiência de recursos humanos (A.2.1, com 20 u.r.); ii) carência de recursos materiais (A.2.2, com 5 u.r.); e iii) desafios na cobertura e estratégias de patrulhamento (A.2.3, com 15 u.r.). Estas dimensões revelam dificuldades no que diz respeito à capacidade da PSP em assegurar a cobertura territorial, sendo reportada a carência de efetivo, a indisponibilidade de viaturas e as falhas na articulação e supervisão das equipas operacionais durante o período noturno. Conforme os entrevistados,

*temos tido uma diminuição drástica de polícias (MSP05)*

ao passo que,

*às vezes temos gente suficiente para meter duas viaturas na rua, mas não temos viaturas. (MSP04)*

A este respeito é ainda acrescentado que

*durante a noite há menos supervisão, menos controlo, e às vezes as missões que são passadas nem sempre são cumpridas como deviam. (MSP06)*

Estas evidências vão ao encontro do referido por Elias (2022), que critica a estrutura territorial dispersa da PSP, defendendo a reorganização em função da densidade de ocorrências e da criticidade territorial. De forma complementar, Kim et al. (2024) demonstram empiricamente que o aumento do número de polícias só gera impacto positivo quando conjugado com estratégias de afetação baseadas em dados e prioridades operacionais.

Por fim, destaca-se a subcategoria 'Especificidades e dificuldades do serviço policial noturno' (A.3, com 43 u.r.), que evidencia os constrangimentos associados à imprevisibilidade e exigência acrescida deste período. Dentro desta, emergem três eixos analíticos distintos: i) fatores fisiológicos, psicológicos e sociais (A.3.1, com 10 u.r.); ii) condicionantes operacionais e organizacionais (A.3.2, com 18 u.r.); e iii) desafios na manutenção da ordem, segurança e no atendimento (A.3.3, com 15 u.r.).

As declarações dos entrevistados apontam para o desgaste físico e emocional provocado pela repetição dos turnos noturnos, a carência de supervisão durante este período e a crescente complexidade das ocorrências a que importa dar resposta. Como é expresso,

*o fator cansaço causa grande exigência física e emocional (MSP02)*

sendo ainda reforçado que

*é nesse período que acontecem muitos furtos a estabelecimentos e viaturas.  
(MSP06)*

Nesse sentido, frisam que é necessário reforçar os meios disponíveis, de modo a garantir

*uma resposta adequada e que garanta a segurança dos polícias nas suas intervenções em ocorrências cada vez mais perigosas e complexas. (MSP08)*

Estes dados convergem com as observações de Vila (2006) e Martins (2023) sobre os efeitos do trabalho noturno na saúde dos polícias. Silva e Queirós (2010) evidenciam inclusive que, em realidades urbanas concretas, a exposição a situações de baixa motivação, combinada com o défice de estratégias de *coping* organizacional<sup>6</sup>, pode agravar significativamente os níveis de exaustão emocional no seio das FS. Por sua vez, Pereira et al. (2023), Silva (2012) e Tithi et al., 2024 aduzem que o *burnout*<sup>7</sup> e o *stress*, sentidos pelos polícias, resultam da conjugação de múltiplos fatores organizacionais e operacionais, entre os quais se destacam o perigo e o risco associado a agressões, o conflito trabalho-

---

<sup>6</sup> É aqui utilizado para designar o conjunto de estratégias promovidas no seio institucional que contribuem para atenuar a exaustão emocional entre os polícias, como o apoio da hierarquia, o bom ambiente de trabalho e a atenção às exigências emocionais (Pereira et al., 2023).

<sup>7</sup> Resultado da exposição prolongada ao *stress* crónico no trabalho, manifestando-se em: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional.

família, a ausência de supervisão, a sobrecarga de tarefas e a carência contínua de recursos humanos e materiais, particularmente evidenciada nos últimos anos.

Na categoria 'Efeitos da centralização' (Cat. B), constatou-se que os entrevistados avaliaram os impactos internos e externos da proposta de centralização dos serviços (128 u.r.). No domínio dos 'Efeitos da centralização na eficiência operacional' (B.1, com 54 u.r.) emergiram três dimensões principais: i) otimização de recursos humanos, materiais e tecnológicos (B.1.1, com 31 u.r.); ii) melhoria da capacidade de resposta policial (B.1.2, com 15 u.r.); e iii) influência na dinâmica e prevenção criminal (B.1.3, com 8 u.r.).

Os entrevistados revelam uma perceção favorável quanto aos efeitos da centralização na eficiência operacional da PSP, sobretudo no que se refere à racionalização dos meios e ao reforço da capacidade de resposta no patrulhamento noturno. A centralização é encarada como uma medida estratégica que permitiria concentrar os recursos humanos e materiais, evitando a sua dispersão por diversas esquadras, em particular durante o período noturno. Como salientam os participantes,

*se em vez de termos cinco esquadras abertas durante a noite, se tivermos apenas uma ou duas por divisão, isso permite rentabilizar o efetivo. (MSP03)*

Além disso, esta reorganização é associada a benefícios na prontidão e na eficácia da atuação policial, possibilitando o reforço do patrulhamento, uma presença policial mais visível e dissuasora, com impacto direto na perceção de segurança dos cidadãos:

*em vez de ter um carro-patrolha, podia ter dois ou três, conseguindo prestar um apoio mais rápido à população. (MSP05)*

As perspetivas fortalecem a centralização como uma solução para racionalizar os recursos e promover o impacto e a eficácia operacional da PSP. Esta visão encontra respaldo em autores como Elias (2022), que defende uma reorganização ajustada à criticidade territorial, bem como em Braga e Barão (2019) que destacam os benefícios da concentração estratégica do dispositivo na atuação policial.

Nos 'Aspetos facilitadores da centralização' (B.2, com 43 u.r.), destacam-se duas dimensões: i) racionalização e maximização de recursos (B.2.1, com 23 u.r.); e ii) otimização da gestão de ocorrências e melhoria da coordenação (B.2.2, com 20 u.r.).

Os participantes consideraram a libertação de polícias de serviços redundantes para funções essenciais, assim como evidenciaram que a centralização pode facilitar a articulação do dispositivo policial, melhorar a resposta integrada e reduzir serviços pleonásticos, promovendo uma gestão mais coesa e eficiente da atuação policial. Como descrevem os entrevistados,

*em vez de termos um polícia preso numa esquadra sem atendimento significativo,*

*podemos tê-lo na rua a garantir segurança.* (MSP02)

Esta ideia é passível de uma maior rentabilização na distribuição dos polícias, alinhada com os princípios da teoria da contingência e institucional, nomeadamente na eficiência e eficácia da atividade policial, enquanto serviço público, defendidas por Khassawneh e Elrehail, 2022, Lawrence et al. (2001) e Selznick (1949).

Quanto aos 'Aspetos dificultadores da centralização' (B.3, com 31 u.r.), destacaram-se três eixos principais: i) impacto na perceção de segurança (B.3.1, com 13 u.r.); ii) implicações políticas e sociais (B.3.2, com 6 u.r.); e (iii) potenciais efeitos na relação polícia-comunidade e no policiamento de proximidade (B.3.3, com 12 u.r.).

Os entrevistados refletem os seus receios sobre a possibilidade de surgirem efeitos colaterais da centralização, sobretudo na sua dimensão simbólica e relacional. A perceção de segurança, segundo os mesmos, poderá ser negativamente afetada pelo encerramento físico de esquadras durante o período noturno, sendo interpretada como a ausência da presença institucional em determinadas áreas. Por outro lado, os participantes elencam as resistências de natureza política, motivadas pelas perceções de desinvestimento e afastamento da comunidade local. Há ainda a preocupação com os efeitos sobre o policiamento de proximidade, nomeadamente no que toca à confiança, o apoio e legitimidade da atuação policial. Como referem, a centralização

*podará ter algum impacto na imagem da PSP, pois esta medida pode ser percecionada como um 'abandono' dos bairros pela Polícia, o que pode prejudicar a confiança e o apoio à Polícia.* (MSP07)

Esta análise vai ao encontro de Innes (2007), que conceptualiza a *reassurance function* (função de tranquilização) como um pilar da segurança sentida pela população, sustentada pela visibilidade, proximidade e acessibilidade policial. De igual modo, Millie et al. (2023) alertam que o encerramento das esquadras, mesmo que operacionalmente justificado, pode conceber uma leitura simbólica de retração institucional, com impacto na confiança pública e no vínculo comunitário.

Na categoria 'Implementação e avaliação da centralização' (Cat. C), constatou-se que os entrevistados abordaram a viabilidade prática e as implicações organizacionais de uma eventual reestruturação dos serviços da PSP (97 u.r.). No âmbito da 'Otimização de recursos humanos e materiais' (C.1, com 18 u.r.), emergiram duas dimensões: i) racionalização da alocação e redistribuição de recursos humanos (C.1.1, com 2 u.r.); ii) otimização da utilização, manutenção e modernização de recursos materiais e tecnológicos (C.1.2, com 16 u.r.).

Nesta subcategoria os entrevistados mencionam as preocupações práticas associadas à concretização da centralização. Por um lado, é destacada a necessidade de uma gestão mais estratégica e centralizada da distribuição do efetivo, que assegure a adequação dos recursos humanos às exigências operacionais específicas de cada divisão, sendo fundamental para reforçar a eficácia do dispositivo policial. Como é expresso, com

*uma gestão centralizada, os recursos podem ser alocados onde são mais precisos*  
(MSP06)

sublinhando a importância de uma alocação baseada em critérios de prioridade e de territorialidade, em consonância com os princípios da teoria da contingência (Donaldson, 2001; Lawrence et al., 2001) e a gestão racional preconizada por Torres (2011, 2019).

Por outro lado, os entrevistados valorizam o potencial da centralização como catalisador do investimento tecnológico e da melhoria das infraestruturas policiais. A redução do número de estruturas abertas durante o período noturno é interpretada como uma oportunidade para reforçar a qualidade do serviço prestado, mediante a modernização dos equipamentos. Como referido pelos participantes,

*se tivermos uma esquadra dedicada ao atendimento noturno, podemos investir em tecnologia para facilitar o processo.* (MSP02)

Esta perspetiva enquadra-se nas propostas de Silva (2022) e Morgado et al. (2024), que defendem uma AP baseada na inovação tecnológica, na interoperabilidade e na eficiência.

No que respeita à 'Utilização e integração de tecnologias' (C.2, com 11 u.r.), embora a sua exploração aprofundada esteja reservada ao estudo 3, os dados recolhidos neste estudo evidenciam a relevância das TIC como pilar da modernização organizacional da PSP. Nesta categoria identificam-se três subcategorias: i) modernização e otimização do atendimento (C.2.1, com 3 u.r.); ii) melhoria da comunicação e coordenação (C.2.2, com 4 u.r.); e iii) tecnologias de apoio à atividade policial e à decisão operacional (C.2.3, com 4 u.r.). Estas refletem a importância atribuída ao investimento em equipamentos para melhorar o atendimento ao cidadão, mas também para reforçar o patrulhamento e a tomada de decisão. Neste sentido, os entrevistados referem que,

*no que respeita aos recursos operacionais, como por exemplo viaturas, haveria necessidade de aumentar o número, para potencializar os recursos humanos libertos por essa centralização.* (MSP07)

Estes dados são reforçados por Morgado (2023), Morgado et al. (2024) e Morgado e Felgueiras (2022), que destacam o papel das tecnologias de apoio à decisão e da inteligência artificial para garantir uma melhoria da atuação policial. Ainda que as respostas dos entrevistados sobre este tema sejam retomadas de forma mais detalhada no estudo

seguinte, abordá-los aqui revela a importância estrutural da tecnologia na viabilidade da centralização.

No âmbito da subcategoria 'Fatores de resistência à centralização' (C.3, com 68 u.r.), destacaram-se três temas relevantes: i) resistências no âmbito organizacional e profissional (C.3.1, com 14 u.r.); ii) interferências políticas e sociais (C.3.2, com 19 u.r.); e iii) estratégias de mitigação, gestão e superação das resistências (C.3.3, com 35 u.r.).

Os entrevistados indicam que a reorganização poderá criar resistências internas relacionadas com a perda de autonomia hierárquica e com eventuais alterações nos locais de afetação dos polícias. Como indicam os participantes,

*alguns níveis hierárquicos acabam por perder controlo sobre a gestão direta dos meios, o que pode gerar resistência interna. (MSP06)*

Acrescem os fatores de ordem política e social, nomeadamente a reação negativa de autarcas e representantes locais face à perceção da diminuição da presença policial nas suas áreas de jurisdição. Tal facto é mencionado pelos entrevistados,

*quando a população ouve falar em fechar uma esquadra, pressiona os presidentes de junta e os presidentes de câmara. (MSP05)*

Estas preocupações refletem o papel simbólico da presença policial física como um elemento estruturante do sentimento de segurança da população, independentemente da sua produtividade direta (Innes, 2007). O encerramento de subunidades, no período noturno, pode ser interpretado como sinal de afastamento institucional, fragilizando a confiança pública e a legitimidade da atuação policial, como já referido no eixo B.3.3.

Por conseguinte, a dimensão C.3.3. indica os caminhos viáveis para ultrapassar os obstáculos que acompanham a centralização. As entrevistas revelam uma consciência clara de que a aceitação da mudança depende, em grande medida, da forma como esta é comunicada e executada. Como referido pelos entrevistados,

*a mudança tem de ser bem explicada, tanto aos polícias como à população. (MSP03)*

Vários entrevistados, dessa forma, convergem na ideia de que a centralização pode ser aceite e valorizada, se for encarada como um fator impulsionador de uma reorganização mais eficiente. Os participantes mencionam ser essencial explicar aos polícias

*que isto melhora a gestão do serviço e que não significa mais carga de trabalho, mas sim um melhor aproveitamento dos recursos. (MSP01)*

Relativamente à população, os entrevistados sustentam que as pessoas

*se interpretarem bem, que isto não significa menos policiamento, mas sim mais patrulhamento (MSP01)*

e que sendo possível

*justificar a decisão com base em dados, a adesão (...) será muito mais fácil. (MSP02)*

A resistência à mudança é coerente com os resultados analisados por Frey e Gruber (2023) no âmbito das reformas administrativas, onde se evidencia a persistência da inércia estrutural perante processos de renovação. De igual modo, Morgado et al. (2024) destacam os desafios inerentes à modernização dos serviços públicos, quando esta implica uma reconfiguração institucional significativa. Assim, esta constelação de perceções reforça que a centralização poderá representar uma oportunidade para melhorar a capacidade de resposta e otimizar os recursos disponíveis, o que vem corroborar a H2.

Na categoria 'Análise, inferências e recomendações' (Cat. D), os entrevistados expressam as perspetivas de natureza estratégica, refletindo uma visão mais prospetiva sobre os efeitos e as condições da centralização. (178 u.r.). No domínio dos 'Indicadores e critérios de avaliação' (D.1, com 43 u.r.), emergiram três áreas temáticas: i) indicadores de desempenho e eficiência operacional (D.1.1, com 15 u.r.); ii) critérios de avaliação da qualidade do serviço (D.1.2, com 10 u.r.); e iii) indicadores de impacto da centralização (D.1.3, com 18 u.r.). Os participantes manifestaram a necessidade de que qualquer modo de centralização seja acompanhado por mecanismos rigorosos de monitorização e avaliação contínua, com indicadores que permitam aferir a eficácia da sua implementação, mas também a perceção do seu impacto.

Entre os aspetos mais valorizados, destaca-se a importância de mensurar o desempenho operacional, com enfoque no tempo de resposta às ocorrências, visto como reflexo direto da capacidade de resposta da polícia. Como mencionado pelos entrevistados,

*o maior indicador é o tempo de resposta da polícia (MSP05)*

evidenciando a prioridade atribuída à prontidão, à reação e à eficiência policial.

Simultaneamente, os participantes referem a necessidade de avaliar o impacto da medida na experiência dos polícias, bem como na satisfação dos cidadãos, reconhecendo que a legitimidade da reorganização dependerá, em grande parte, da forma como esta for sentida pelas diferentes partes envolvidas. Como indicam os entrevistados,

*teríamos que perceber o índice de satisfação com a medida por parte do efetivo policial e o índice de satisfação da medida com o público externo em geral. (MSP02)*

Este entendimento é sustentado pela lógica da governança baseada nos resultados, conforme defendido por Chandler (2016), Judijanto et al. (2024) e Morgado (2013), os quais defendem que as decisões públicas devem basear-se em evidências empíricas e em mecanismos de *accountability*, assegurando assim a transparência, a eficiência e a confiança institucional (Alves & Morgado, 2019; Lawrence et al., 2001).

No domínio da subcategoria 'Análise dos aspetos facilitadores da centralização' (D.2, com 29 u.r.), destacaram-se três dimensões essenciais: i) melhorias na eficiência operacional (D.2.1, com 10 u.r.); ii) fortalecimento da capacidade de resposta (D.2.2, com 4 u.r.); e iii) contributos para a segurança pública (D.2.3, com 15 u.r.). Estas refletem uma perceção globalmente favorável dos entrevistados quanto ao contributo da centralização para melhorar o desempenho da PSP. A reorganização do atendimento presencial, sobretudo no período noturno, é entendida como uma oportunidade para aumentar a agilidade e a eficiência interna. Como expressam os participantes,

*tanto a PSP como os cidadãos beneficiavam, porque o serviço se tornava mais ágil e mais eficiente (MSP06)*

sendo aditado que o

*o nosso [PSP] objetivo é produzir segurança, e para isso é fundamental ter mais polícias na rua, não esquadras abertas sem necessidade (MSP05)*

o que se traduz numa maior capacidade de resposta operacional. Esta visão está em consonância com Goldstein (1979), o qual defende que a eficácia policial depende da atuação sobre as causas dos problemas e não apenas da resposta aos incidentes. Igualmente, Elias (2022) e Braga e Barão (2019) salientam a importância de apostar numa gestão orientada para os resultados, assente na proatividade e na otimização dos recursos.

No eixo da 'Formulação de recomendações para otimização do serviço' (D.3, com 65 u.r.), os participantes apresentaram sugestões que visam reforçar a eficiência operacional da PSP, melhorar o atendimento e fortalecer a gestão interna, sendo identificadas três dimensões fundamentais: i) propostas de melhoria da alocação de recursos (D.3.1, com 15 u.r.); ii) estratégias para a melhoria do atendimento e do patrulhamento (D.3.2, com 28 u.r.); e iii) recomendações para a gestão da mudança (D.3.3, com 22 u.r.). A redistribuição de recursos é indicada como essencial para melhorar a eficiência operacional da PSP, sobretudo face à escassez de recursos humanos e materiais e à limitação da presença policial. Como referem os entrevistados,

*há turnos em que os agentes passam o tempo todo a ir de ocorrência em ocorrência, sem tempo para patrulhar de forma mais visível e contactar com o cidadão. (MSP01)*

A modernização do atendimento e do patrulhamento, através da implementação de SVV, é igualmente valorizada,

*tanto nas instalações policiais como em áreas estratégicas da cidade, para melhorar a capacidade de vigilância e prevenção (MSP08)*

além de que,

*no atendimento, podíamos especializar melhor os polícias e garantir um serviço mais profissional e rápido. (MSP05)*

Estas recomendações articulam-se com os princípios de Torres (2011, 2019) e Braga e Barão (2019), que destacam a pertinência da especialização e da gestão eficiente dos recursos no setor público, bem como com o contributo de Lawrence et al. (2001) que defendem que a implementação de mudanças estruturais exige o consentimento interno e a comunicação estratégica para garantir uma maior adesão institucional.

Por fim, a subcategoria 'Síntese da análise e considerações finais' (D.4, com 41 u.r.) dissecada com mais detalhe no estudo 3, congrega as considerações que evidenciam tanto a viabilidade como as limitações da proposta de centralização. Os entrevistados aludem que,

*a maioria das esquadras tem condições para acolher dois elementos a fazer atendimento durante a noite, caso necessário (MSP01)*

e aduzem que

*a análise tem de ser casuística. Depende dos dias, das esquadras, das necessidades operacionais. (MSP02)*

Esta análise é corroborada por Torres (2019, p. 89), o qual defende que o planeamento e o controlo da ação pública exigem diagnoses rigorosas e soluções singulares que considerem as particularidades operacionais com “a capacidade de rentabilizar o consumo dos eternamente escassos recursos postos à sua disposição”.

Na categoria 'Considerações adicionais' (Cat. E, com 11 u.r.), foi criada a subcategoria 'Opiniões importantes sem categorização' (E.1.1, com 11 u.r.), onde se reúnem as observações transversais que, apesar de não se enquadrarem diretamente nas categorias anteriores, oferecem considerações pertinentes sobre o futuro da PSP. Os participantes mostram preocupações com a falta de recursos e os constrangimentos administrativos e estruturais, que afetam negativamente a eficiência operacional, salientando que

*quando há demasiadas camadas de aprovação e despacho, formulários repetitivos ou processos que poderiam ser automatizados, os serviços carecem de recursos humanos que são desviados de funções operacionais essenciais (MSP07)*

argumentando também que

*o problema é o mesmo, seja de dia ou de noite. A falta de polícias não é só no período noturno, é diária. (MSP05)*

Os resultados evidenciam a necessidade da simplificação burocrática e da reorientação de recursos para funções essenciais, como defende Torres (2011, 2019), além do valor da otimização do efetivo policial, em harmonia com Braga e Barão (2019).

Em síntese, mesmo no âmbito de uma abordagem qualitativa integrada num método múltiplo, os resultados do estudo 2 conferem robustez empírica consistente às hipóteses H1 e H2. A triangulação metodológica e de dados, proporcionada pela articulação entre os dois estudos, reforça a validade dos resultados, ao demonstrar que a centralização e redistribuição de recursos na PSP é amplamente percebida como um meio de racionalização organizacional e do reforço da eficiência e da segurança.

## **2. Sustentabilidade da mudança**

A viabilidade da centralização não se resume à eficiência operacional, mas também à adequação das infraestruturas, à disponibilidade de recursos materiais e aos impactos financeiros. É de somais aferir de que forma a otimização de recursos poderá melhorar a eficiência e a segurança, sustentando a hipótese de que a análise das infraestruturas e dos meios disponíveis permitirá identificar as adaptações necessárias para suportar a centralização e garantir uma resposta policial ajustada às necessidades da população.

### **2.1. Estudo 3**

A implementação da centralização dos serviços da PSP exige uma adaptação significativa dos recursos logísticos e tecnológicos, de forma a garantir que a otimização do atendimento e do patrulhamento ocorra sem comprometer a qualidade do serviço prestado. Neste enquadramento, Marta (2018) sustenta que a eficácia operacional das FS depende da disponibilidade de meios materiais adequados, mas mormente da existência de uma estrutura coordenada e articulada de forma coerente, capaz de responder com agilidade e sustentabilidade às exigências de cada teatro de operações.

Face a esta realidade, a Tabela 1 (Apêndice A) revela que a quantidade de esquadras de competência territorial, em cada divisão policial, tende a adequar-se aos limites legais de cada respetiva junta de freguesia (Lei n.º 22/2012, 2012), significando um número elevado de infraestruturas policiais ( $\Sigma 23$  no COMETLIS e  $\Sigma 8$  no COMETPOR), face à densidade populacional, abordada no subcapítulo 2.2. do capítulo anterior. Esta realidade torna-se particularmente evidente quando comparada com o modelo da Polícia

Nacional de Espanha, em que na área metropolitana de Madrid, com mais de seis milhões de habitantes, existem 31 comissariados operacionais (Agência Lusa, 2022; Torres, 2019).

Além disso, a sustentabilidade desta mudança também se pode consolidar através do tempo despendido com cada atendimento (Tabela 20, Apêndice H). Com efeito, com recurso ao *SPSS - IBM*, obteve-se um tempo médio de duração dos atendimentos de aproximadamente 15 minutos e 15 segundos (15,25 minutos). Foi, igualmente, calculado o desvio padrão, permitindo avaliar a dispersão dos tempos de atendimento em relação à média. Para o mesmo, obteve-se um valor de 37 minutos e 58 segundos (37,97 minutos), evidenciando uma grande variabilidade nos tempos de atendimento. Esse resultado sugere que, apesar da média relativamente curta, há atendimentos que podem ser concluídos rapidamente, enquanto outros exigem tempos substancialmente superiores.

Tal facto demonstra que no período noturno, que corresponde a 12 horas de serviço (720 minutos), um único polícia conseguiria realizar, em média, cerca de 47 atendimentos, com base no tempo médio (Fórmula 1).

$$Nmédio = \frac{720}{15,25} \approx 47,21 \quad (1)$$

Considerando um cenário mais exigente, tendo em conta ainda o desvio padrão, este número poderia reduzir-se para aproximadamente 14 atendimentos (Fórmula 2).

$$Nlimite = \frac{720}{15,25+37,97} \approx 13,52 \quad (2)$$

Atualmente, com todas as subunidades operacionais a funcionarem em permanência ( $\Sigma 30$ ), para um total de 17.319 atendimentos noturnos, nos últimos 3 anos (3 x 365 dias = 1095 dias), a média diária de atendimentos no período noturno é cerca de 0,53, ou seja, menos de 1 atendimento por esquadra a cada turno noturno (Fórmula 4).

$$Média\ diária = \frac{17319}{1095} \approx 15,82 \quad (3)$$

$$Média\ por\ esquadra = \frac{15,82}{30} \approx 0,53 \quad (4)$$

Assim sendo, considerando o mesmo exemplo de apenas uma esquadra centralizada, por divisão no período noturno ( $\Sigma 8$ ), cada uma realizaria, em média, aproximadamente 2 atendimentos por esquadra (Fórmula 5). Todavia, deve-se ter em conta os períodos mais críticos e as especificidades de cada área jurisdicional, podendo ser necessário alguns ajustes ou reforço de efetivo nalgumas dessas esquadras. Mesmo em casos de maior afluência, os resultados mostram ser viável responder a este fenómeno em que um polícia conseguiria receber até 14 atendimentos, como acima referido.

$$Média\ por\ esquadra\ centralizada = \frac{17319}{1095 \times 8} = \frac{17319}{8760} \approx 1,98 \quad (5)$$

Adicionalmente, através da utilização do software *SPSS - IBM*, foi determinado que o tempo médio de resposta do CP se situa em aproximadamente 22 minutos e 44 segundos (22,73 minutos), conforme a Tabela 20 (Apêndice H). Para avaliar a variabilidade dos tempos de resposta, foi também calculado o desvio padrão, cujo valor se fixou em cerca de 22 minutos e 48 segundos (22,81 minutos), o que reflete a dispersão dos dados em torno da média. Este resultado indica que, embora a média seja de cerca de 22 minutos, existe uma ampla variabilidade nos tempos de resposta, com alguns casos significativamente mais rápidos ou mais demorados, o que poderá estar associado a fatores contextuais como a localização da ocorrência, o trânsito ou a disponibilidade dos recursos operacionais. Nesse sentido, é expectável que, com o reforço operacional, proveniente da rentabilização do número de polícias, os tempos de resposta possam tender a diminuir, contribuindo para uma atuação mais célere, eficaz, mas sobretudo eficiente, das ocorrências.

Tendo em vista esta premissa, procede-se, de seguida, a uma simulação baseada no princípio da proporcionalidade inversa entre o número mínimo de viaturas atuais ( $\Sigma 21$  no COMETLIS e  $\Sigma 8$  no COMETPOR) e o tempo de resposta, com o objetivo de estimar o potencial impacto da introdução de, pelo menos, mais 2 CP, por divisão policial ( $\Sigma 16$ ), passando assim de  $\Sigma 29$  para  $\Sigma 45$  viaturas.

Assumindo-se que as condições operacionais referidas se mantêm constantes, estima-se que o tempo de resposta tenderia a diminuir proporcionalmente ao aumento do número de equipas de patrulhamento automóvel, conforme a Fórmula 6.

$$\text{Tempo estimado} = 22,73 \times \frac{29}{45} \approx 14,65 \quad (6)$$

Esta simulação permite antecipar uma redução média de aproximadamente 8 minutos no tempo de resposta, passando de 22 minutos e 44 segundos para 14 minutos e 39 segundos (14,65 minutos), evidenciando o impacto positivo da otimização dos recursos sobre a eficiência da atuação policial.

Analisando o Sistema Remuneratório 2025 da AP (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2025) (Tabela 21) pode-se verificar que um polícia, mesmo no início de carreira, recebe no mínimo 7,07 € por hora de trabalho. Extrapolando este valor para 12 horas de trabalho, obtém-se um valor mínimo aplicado ao polícia de 84,84 €. Neste sentido, é suscetível de supor que se obtinha uma maior eficiência económica, mas sobretudo ao nível operacional, caso houvesse a concentração do atendimento, uma vez que, ao invés de haver polícias dispersos por esquadras a efetuar um único atendimento, passaria a ser apenas um polícia a responder à procura existente nas subunidades.

Noutras palavras, em vez de se ter um polícia por esquadra que, num período das 20h/08h, aufere 84,84 € e faz um atendimento presencial, teríamos um único polícia por

divisão integrada a receber o mesmo valor, mas a realizar no mínimo dois atendimentos no respetivo período. Desta forma, verificava-se um maior empenho do efetivo em situações reais, traduzindo-se numa otimização da remuneração oferecida, possibilitando que aqueles que ficariam disponíveis fossem redistribuídos por forma a colmatar necessidades existentes nas divisões integradas.

**Tabela 21**

*Remuneração hora por categoria*

<b>Categoria</b>	<b>Mínimo Remuneratório (€)</b>	<b>Preço/H</b>
<b>Agente</b>	1.017,98 €	7,07 €
<b>Agente Principal</b>	1.389,93 €	9,65 €
<b>Chefe</b>	1.495,20 €	10,38 €

*Nota.* Adaptado do “Sistema Remuneratório 2025 da AP”, de Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (<https://shre.ink/MsYC>). Copyright 2025 de DGAEP.

Analisada a Tabela 22 (Apêndice I) que demonstra os encargos financeiros com as infraestruturas das divisões integradas do COMETLIS e a Tabela 23 (Apêndice I) que reflete as mesmas despesas, mas no COMETPOR, verifica-se que no ano de 2024, os consumos essenciais para o funcionamento de uma esquadra traduziram-se numa despesa total de 472.247,67 €, no COMETLIS, e 141.526,08 € no COMETPOR, ressalvando que não foi possível apurar os custos de manutenção preventiva e curativa, em ambos os comandos territoriais.

A discrepância orçamental identificada entre os dois comandos pode ser explicada, em parte, pela diferença no número e na tipologia das esquadras territoriais, em cada área metropolitana, mas também evidencia o peso económico associado à manutenção das múltiplas estruturas físicas a funcionar de modo permanente. Acresce que, mesmo assumindo um funcionamento pleno de apenas 12h, nas esquadras com menor procura, os consumos não seriam reduzidos a metade, dada a necessidade de manter certos equipamentos ativos. Contudo, considerando uma poupança conservadora de apenas 1/4, isso significaria uma redução anual de 118.061,92 € no COMETLIS e de 35.381,52 € no COMETPOR. Estas verbas poderiam ser transferidas para consumos intermédios e investimentos ao nível logístico e operacional, reforçando os índices de eficiência global. Tal situação vai ao encontro das reflexões de Pereira (2018) e Torres (2019), que salientam a importância da reavaliação dos encargos fixos, das FSS, a par de soluções mais sustentáveis.

Ao nível da frota automóvel afeta ao patrulhamento, a Tabela 24 (Apêndice J) apresenta a distribuição das viaturas operacionais no COMETLIS. Estão atribuídas 135

viaturas às cinco divisões integradas, das quais 72 se encontram inoperacionais (INOP), representando uma taxa global de 53% de indisponibilidade. Destacam-se as situações da 1.<sup>a</sup> e da 4.<sup>a</sup> divisão, com 68% e 62% de viaturas INOP, respetivamente, seguidas pela 5.<sup>a</sup> (53%) e pela 3.<sup>a</sup> (46%). A 2.<sup>a</sup> divisão regista a menor taxa, com 41% de viaturas INOP.

Conforme apresentado na Tabela 25 (Apêndice J), o COMETPOR, embora não seja possível fazer a distinção entre as viaturas distribuídas às divisões destacadas e integradas, dispõe de 243 viaturas afetas ao serviço de patrulha, das quais 93 estão INOP, o que corresponde a uma taxa de indisponibilidade de 38%, significativamente inferior à do COMETLIS. Importa ainda considerar que 114 das viaturas (47%) têm mais de 15 anos, o que reforça a ideia de obsolescência acentuada da frota. Além disso, apenas 84 viaturas (35%) têm menos de 5 anos, evidenciando um envelhecimento generalizado destes meios.

A inoperacionalidade das viaturas varia semanalmente consoante as exigências operacionais e a manutenção, mas os dados gerais revelam-se estáveis, o que permite aferir as tendências relevantes para esta análise. Neste contexto, Torres (2019) defende que a renovação das viaturas deve ocorrer idealmente aos 9 anos ou 150.000 km, no caso dos ligeiros, uma vez que, a partir desse ponto, os custos de manutenção crescem exponencialmente, ultrapassando frequentemente o valor comercial dos próprios ativos. Apesar disso, a insuficiência de recursos financeiros e a rigidez administrativa têm levado à prolongação artificial da vida útil das viaturas, muitas vezes à custa de reparações dispendiosas e de baixa rentabilidade operacional (Torres, 2019).

Quanto aos equipamentos TIC, a Tabela 26 (Apêndice K) evidencia as fragilidades tecnológicas no COMETLIS. Dos 152 computadores (idade média de 4,4 anos), registaram-se 191 intervenções em 2024, revelando algumas limitações de fiabilidade. Além disso, existem apenas 9 portáteis, com média etária de 8,3 anos e alvos de 4 intervenções. De igual modo, a escassez de impressoras (6) e fotocopiadoras (22) para 23 esquadras compromete a maior parte dos serviços administrativos.

No COMETPOR, embora a análise seja global, a Tabela 27 (Apêndice K) aponta para 1.295 computadores (média de 4,5 anos), 183 portáteis (6,7 anos), 74 impressoras fixas (4,8 anos), 60 portáteis (10,4 anos) e 52 fotocopiadoras. Estes dados evidenciam uma carência da atualização dos recursos tecnológicos, o que reforça a necessidade de um investimento cirúrgico em TIC para garantir a sustentabilidade da centralização e potenciar a eficiência operacional, em conformidade com a H3.

Cumprido destacar que, a análise documental efetuada, relevante para avaliar a adequação das infraestruturas à proposta de centralização, evidenciou a pertinência da modernização das infraestruturas e dos equipamentos da PSP como condição estruturante para viabilizar uma eventual centralização dos serviços noturnos.

Ainda no domínio tecnológico, o PESI2 aponta a necessidade urgente de dotar a PSP de recursos digitais integrados, de interoperabilidade dos sistemas, de uma infraestrutura tecnológica moderna e de equipamentos mais atualizados. Em linha com esta investigação, salienta-se o plano para uma transformação digital, centrada num modelo de Balcão Único Online e de auto-serviços. Esta é entendida como alicerce fundamental para aumentar a eficiência e a eficácia operacional, de modo a reforçar a proximidade com o cidadão, através de canais alternativos ao atendimento físico tradicional. Esta arquitetura permitirá, ainda que no futuro, um ponto único de acesso aos serviços pelos cidadãos e empresas, funcionando como “outro ponto único de acesso ao Office PSP: atendimento presencial, *frontoffice* PSP e *backoffice* PSP.” (Inetum, 2023, p. 18).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 54/2022 (2022), que regula a nova fase da LPIEFSS, foi delineado um plano plurianual de investimentos (2022-2026) que abrange, entre outros, as áreas das infraestruturas, tecnologias de informação, viaturas e equipamentos operacionais, com o objetivo de reforçar a capacidade de resposta e a eficiência institucional das FS. Complementarmente, a auditoria, do Tribunal de Contas, ao cumprimento da LPIEFSS entre 2020 e 2023 denuncia os atrasos significativos na concretização física e financeira dos investimentos previstos, bem como os problemas na monitorização e na comunicação sobre os bens alocados às FS. A mesma entidade judicial refere que a taxa de execução se situou em 41% em 2021, baixou para 15% no ano seguinte e mantendo-se pelos 14%, em 2023, ficando aquém do esperado (Tribunal de Contas, 2024).

Importa referir que não se exclui o comprometimento da racionalidade do investimento e a gestão dos meios, sendo recomendado que a Secretaria-Geral do MAI implemente instrumentos de controlo eficazes, sobretudo ao nível do reaproveitamento das infraestruturas subutilizadas (Tribunal de Contas, 2024). A par do já referido, a Estratégia da PSP 2025-2027 (PSP, 2025a) estabelece o desígnio institucional de alinhar os recursos e as infraestruturas com uma nova lógica de proximidade eficiente, sustentada por uma reorganização estrutural e por uma gestão responsável de recursos humanos e logísticos, apostando numa atuação mais direcionada e adaptada às dinâmicas territoriais.

Se a análise quantitativa nos permitiu identificar padrões objetivos na distribuição de recursos e no funcionamento das esquadras, importa também compreender as dinâmicas subjacentes à sua operacionalização quotidiana, com o intuito de aprofundar as perceções institucionais quanto à viabilidade, ao impacto e às implicações práticas da centralização dos serviços. Deste modo, a análise categorial das entrevistas semiestruturadas, foi elaborada à semelhança do estudo 2, porém, desta vez, com enfoque nas Cat. C e Cat. D, cujo objetivo é identificar as principais fragilidades e potencialidades

logísticas e tecnológicas da PSP, fundamentais para aferir a exequibilidade da centralização e redistribuição de recursos.

Em função da Cat. C, na análise da redistribuição de recursos, na adequação das infraestruturas e na importância da tecnologia como suporte da mudança, os entrevistados reiteram que a concentração do atendimento em menos esquadras poderá melhorar a eficiência e reduzir a dispersão atual dos meios, sublinhando que

*quando temos várias esquadras abertas, temos de distribuir equipamentos por todas, o que acaba por diluir os recursos. (MSP01)*

A afirmação sugere a necessidade de um modelo de gestão racional, alinhado com os princípios defendidos por Torres (2011, 2019), que salienta a importância da compatibilização entre a limitação orçamental e a eficácia do serviço público. Para além disso, é destacado que a centralização permitiria

*um maior investimento na qualidade dos meios, nomeadamente, nos tecnológicos (MSP08)*

uma ideia coerente com a visão de Silva (2022) e Teixeira (2022), que defendem uma AP moderna e eficiente e que impele os seus serviços.

Os entrevistados reforçam o papel das TIC na reorganização, mencionando que

*haverá necessidade de apetrechar as instalações com mais equipamento (MSP07)*

além de que,

*para mitigar o défice de recursos humanos, temos que mudar de estratégia, complementada com recursos tecnológicos. (MSP11)*

Além disso, alertam para os riscos de avançar com mudanças estruturais sem garantir as condições mínimas,

*senão corremos o risco de continuar com material obsoleto. (MSP06)*

Estas perceções sustentam a H3, ao evidenciar que a sustentabilidade da mudança dependerá do reforço da infraestrutura tecnológica, como destacado por Morgado e Felgueiras (2022), encontrando paralelismo no exemplo da MPS, em que a reorganização física das estruturas permitiu redirecionar recursos para funções operacionais prioritárias, desde que sustentada por planeamentos e investimentos casuísticos e estratégicos (MOPAC & MPS, 2017).

Na Cat. D, no domínio da subcategoria 'Síntese da análise e considerações finais' (D.4), destacaram-se dois vetores essenciais: i) reflexões sobre a viabilidade da centralização (D.4.1, com 20 u.r.); e ii) desafios da centralização (D.4.2, com 21 u.r.). Ambas evidenciam, uma perceção institucional cautelosamente favorável à mudança, bem

como a identificação de obstáculos estruturais que condicionam a sua implementação integral.

Os entrevistados consideram a centralização viável, desde que tecnicamente fundamentada e ajustada à realidade operacional de cada divisão, referindo que,

*as infraestruturas estão preparadas (MSP02)*

*e se essa centralização não implicar mais do que um posto de trabalho para atendimento ao público, não haverá quaisquer constrangimentos. (MSP07)*

Ainda assim, os entrevistados recomendam um diagnóstico atento e contextualizado,

*mas nada de muito complexo. (MSP10)*

Em contrapartida, os participantes salientam a disparidade entre as subunidades em termos de espaço e de condições físicas, que exigem uma mudança faseada e ajustada às especificidades locais, referindo que

*há esquadras pequenas que não têm condições para receber um grande volume de pessoas (MSP06)*

*e existem outras que terão necessidade de alterações profundas para que se possa criar um bom ambiente, quer para os polícias, quer para os cidadãos. (MSP08)*

Estes testemunhos sustentam a necessidade de uma avaliação técnica e ajustada às especificidades locais, em linha com Morgado (2023), ao considerar que a mudança institucional deve atender às assimetrias estruturais e aos contextos locais de aplicação.

Em síntese, a análise deste estudo evidencia que, não obstante as limitações logísticas e infraestruturais identificadas, existe um suporte institucional que, mediante um planeamento e um investimento estratégico, poderá viabilizar a centralização e a redistribuição de recursos. Os documentos analisados convergem na necessidade de uma reorganização racional das infraestruturas e dos equipamentos tecnológicos da PSP, salientando a importância de ultrapassar os modelos tradicionais de aquisição de ativos logísticos (Torres, 2019), de forma a assegurar as condições essenciais para a otimização do atendimento e do patrulhamento noturnos.

Atente-se que, na articulação entre os dados quantitativos e qualitativos, a análise estatística evidenciou uma procura extremamente reduzida pelo atendimento presencial noturno, com uma média inferior a um atendimento por esquadra (cerca de 0,53), sugerindo a ineficácia da alocação dos recursos humanos durante este período. Tal constatação tende a suportar a viabilidade da centralização do atendimento presencial, permitindo obter ganhos operacionais significativos, como a otimização de meios e o reforço do patrulhamento, cuja simulação demonstrou reduzir o tempo médio de resposta do CP de

22 para cerca de 14 minutos. Este cenário é, igualmente, fortalecido pela rentabilização de cerca de 37% polícias nos dois comandos metropolitanos, observada no estudo 1. Além disso, os dados qualitativos apontam para a modernização tecnológica, nomeadamente através da implementação de sistemas digitais interoperáveis e de balcões únicos, que mantenham o contacto com o cidadão sem exigir a presença física em todas as esquadras.

Aduz-se as preocupações substantivas dos participantes quanto à capacidade de resposta às ocorrências complexas e urgentes, cuja imprevisibilidade exige a preparação e a presença operacional constante. Esta perceção do risco, decorre da natureza das especificidades do PN, as quais implicam elevados níveis de exigência física e emocional (Pereira et al., 2023; Silva & Queirós, 2010). As observações reforçam que o facto de libertar polícias, de locais com atendimentos presenciais não significativos e concentrar a sua gestão, é fundamental para reforçar a supervisão, o policiamento na via pública, face a um hiato temporal marcado pela sobrecarga de trabalho, pelas ocorrências de elevada gravidade ou imprevisibilidade e pelo desgaste, fatores amplamente descritos na literatura sobre os impactos do trabalho noturno na saúde e no desempenho policial (Martins, 2023; Vila, 2006).

Não se propõe aqui uma mudança radical da estrutura da PSP, nem se sugere a implementação integral de esquadras como as *SPS*, apesar de se vislumbrar como possível futuro, mas sim elucidar para as adaptações que sustentem a implementação da centralização das esquadras, enquanto local de atendimento ao público, como uma solução exequível e não como uma quimera. Ao reforçar a capacidade operacional, eliminar redundâncias e assegurar a sustentabilidade económica da mudança, este estudo vem robustecer a H3, suportando que a avaliação rigorosa das infraestruturas e dos recursos disponíveis é passível de constituir um passo determinante para a concretização da mudança organizacional em análise.

## **Conclusão**

Face à complexidade das atribuições da PSP, cuja dimensão securitária tem sido hodiernamente ampliada, ao passo que os seus recursos humanos têm vindo a diminuir, especialmente neste terceiro decénio do século XXI, ao longo desta dissertação, delineamos, no primeiro capítulo, o enquadramento teórico essencial ao policiamento, no desígnio de um contributo relevante para a atuação policial, em que observamos a estrutura atual da PSP nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, evidenciando as condicionantes operacionais decorrentes da dispersão geográfica das esquadras territoriais. No segundo capítulo, definimos a metodologia de investigação, assente num método múltiplo, estruturado em três dimensões complementares. No terceiro capítulo apresentamos os resultados empíricos, demonstrando a centralização enquanto vetor de incremento da eficiência operacional, o reforço da perceção positiva dos polícias e a viabilidade material da mudança. Por fim, com as conclusões procuramos sintetizar as considerações principais e reconhecer as limitações do estudo, propondo-se sugestões para futuras investigações.

Dos estudos, foi possível sustentar, com consistência empírica, as três hipóteses teóricas formuladas. O primeiro estudo, permitiu apurar, com base nos registos criminais e não criminais dos últimos três anos, que o volume de atendimentos presenciais e de ocorrências do CP no período noturno configura um cenário de subutilização dos recursos humanos e infraestruturais, dada a procura física pelas subunidades nesse espaço temporal. A centralização do atendimento noturno numa única esquadra por divisão policial, além de permitir libertar polícias para o patrulhamento, reforçando a presença no espaço público, possibilitaria uma gestão mais racional e concentrada de todo o dispositivo policial afeto ao turno noturno. Decorrente disso, promover-se-ia a supervisão e, por consequência, a segurança, sem comprometer o direito de acesso ao serviço policial. Esta medida, tecnicamente sustentada, revela potencial para aumentar a eficiência e permitir uma gestão significativa de polícias, o que sustenta a H1.

O segundo estudo evidenciou que a centralização é percecionada, pelos polícias da PSP, como uma oportunidade para reforçar a proximidade da Polícia com os cidadãos, baseada na eficiência e na visibilidade policial. Apesar das resistências e dos receios institucionais quanto à perceção pública e política, os entrevistados demonstraram abertura à mudança, desde que esta seja acompanhada por uma comunicação clara, um planeamento estratégico e um investimento tecnológico adequado. Estas perspetivas confirmaram a H2, uma vez que a reestruturação, quando bem articulada, pode melhorar a adesão interna e a confiança externa na Polícia e nos seus polícias.

No que respeita ao terceiro estudo, a sustentabilidade da mudança, evidenciou que a centralização poderá maximizar a produtividade dos polícias, diminuir o tempo de

resposta policial, reduzir encargos com consumos e canalizar os valores monetários fruídos para áreas essenciais, como as TIC, as viaturas e a modernização das infraestruturas. A análise documental e as entrevistas indicaram que uma implementação faseada e tecnicamente direcionada, da medida, é considerada viável, pese embora os entrevistados aditem algumas assimetrias estruturais entre as diversas subunidades. Com efeito, a H3 foi igualmente validada, revelando que a sustentabilidade material e logística da centralização é exequível mediante um plano estratégico de investimento adequado.

Perante o exposto, os quatro objetivos da investigação foram, no essencial, cumpridos. Foi possível identificar ineficiências no serviço operacional da PSP, analisar os aspetos operacionais da reorganização dos serviços, avaliar a perceção dos polícias sobre esta reorganização e analisar a viabilidade infraestrutural e dos recursos para a mudança.

Concluimos, em resposta à pergunta de partida, que a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões integradas da PSP de Lisboa e do Porto pode melhorar a eficiência policial operacional através da libertação de recursos humanos para o patrulhamento, da racionalização dos meios disponíveis, da modernização institucional e da redução de encargos redundantes. Ademais, uma eventual reorganização dos serviços é considerada viável, porém, a mesma deve ser acompanhada de uma estratégia de gestão integrada de recursos humanos, que vá além da lógica do preenchimento de vagas e de dispersão do efetivo, para que não se fragmente a rentabilização destes recursos por outras unidades ou serviços que não aqueles de maior proximidade com os cidadãos. Consideramos, similarmente, ser fundamental que a PSP repense o papel dos polícias em função do valor acrescentado das tarefas desempenhadas, dando primazia às atividades com relevo operacional e libertando-os de serviços que possam ser automatizados ou desempenhados por pessoas civis da AP.

A segurança não deve ser considerada como um produto abstrato, mas como uma matéria-prima da vida em sociedade. Por isso, mais do que multiplicar esquadras ou manter infraestruturas nos horários pouco frequentados, o essencial é garantir uma presença útil, próxima e ajustada às reais necessidades quotidianas. Embora a esquadra mantenha um valor simbólico como referência institucional, o que verdadeiramente importa é garantir uma presença policial útil, visível e acessível aos cidadãos. O essencial vai além de manter as portas abertas nos horários de menor procura, pelo que importa investir na formação, no planeamento e no reforço policial no terreno. É esta capacidade de resposta, nos locais e nos momentos certos, que fortalece a confiança dos cidadãos e legitima a ação policial enquanto serviço público 'presente pela proximidade' e 'próxima na segurança'.

Os resultados obtidos nesta dissertação poderão servir de base à formulação de políticas públicas mais eficientes, alinhadas com os princípios da boa administração, da racionalidade orçamental e da proximidade com os cidadãos. Existe, assim, um forte

desiderato em que tais políticas sejam ancoradas em diagnósticos rigorosos e soluções sustentáveis, capazes de responder aos desafios atuais da segurança interna com eficácia, equidade e responsabilidade institucional.

A título experimental, propõe-se a implementação de um projeto-piloto numa divisão do COMETLIS e noutra do COMETPOR, durante um período mínimo de seis meses, com vista a aferir a sustentabilidade da reorganização sugerida, com dados objetivos.

Importa reconhecer, as limitações que encontramos na feitura da dissertação. Desde logo, destaca-se a escassez de bibliografia diretamente relacionada com a temática da centralização dos serviços policiais, no contexto português, o que exigiu um esforço acrescido de adaptação teórica e metodológica. Acresce que a investigação incidiu apenas sobre as divisões integradas dos comandos metropolitanos da PSP, razão pela qual os resultados não são, *per si*, extensíveis a outras realidades do território nacional.

No que concerne a investigações futuras, consideramos relevante a concretização de estudos que integrem a perspetiva da população sobre a confiança nos serviços da PSP, que avaliem com maior profundidade os efeitos dos tempos de resposta do CP e dos índices de criminalidade. Para além disso, poderão ser aprofundadas as questões operacionais associadas à gestão dos horários e das rendições de serviço, bem como à adequação dos espaços físicos utilizados para a elaboração do expediente do CP, aspetos cruciais no garante da eficiência, da coesão interna e do bem-estar dos polícias.

Embora, para alguns, esta proposta de otimização de recursos possa parecer modesta, por se limitar ao período noturno, ela pode representar o ponto de partida para algo mais profundo, no futuro. Tal como evidenciado pelos entrevistados, a viabilidade da mudança exige a ponderação de um planeamento estratégico, preferencialmente faseado, sob pena de acarretar dissabores e prejuízos institucionais, com consequências adversas para os cidadãos. Efetivamente, qualquer reorganização deverá manter um equilíbrio sensível entre a racionalização dos recursos, centrada na eficiência, na sustentabilidade e na resposta operacional, e a preservação da confiança institucional junto dos nossos concidadãos. A centralização não deve ser percecionada como um distanciamento da PSP, mas como um passo para reforçar a sua presença efetiva no terreno, garantindo uma atuação mais próxima e significativa nos momentos em que ela é realmente necessária.

Em última instância, esta investigação não pretendeu apenas responder a uma pergunta de partida, mas sim contribuir para uma reflexão estratégica sobre o modo como a PSP se organiza, atua e se projeta no futuro. Numa conjuntura em que a segurança é, simultaneamente, um direito, uma expectativa e uma construção coletiva, importa recordar que a proximidade é sinónimo de confiança, a qual se constrói com intentos firmes, alicerçados por decisões sustentadas, num serviço público voltado para as pessoas com dedicação, profissionalismo e perseverança.

---

## Referências

- Agência Lusa. (2022, julho 06). *Diretor nacional da PSP defende diminuição do número de esquadras*. Observador. <https://observador.pt/2022/07/06/diretor-nacional-da-psp-defende-diminuicao-do-numero-de-esquadras/>
- Albalas, T., Modjtahedi, A., & Abdci, R. (2022). Cybersecurity governance: A scoping review. *International Journal of Professional Business Review*, 7(4), 01-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8955755>
- Alfaro, R., & Morgado, S. (2017). Technology embracement in objective-driven police: UAV's in public security police in Portugal. In N. S. Teixeira, C. S. Oliveira, M. Lopes, B. Sardinha, A. Santos, & M. Macedo (Eds.), *International Conference on Risks, Security and Citizens: Proceedings/Atas* (pp. 64-65). Setúbal: Município de Setúbal.
- Ali, B. (2015). Big data-driven smart policing: Big data based patrol car dispatching. *Journal of Geotechnical and Transportation Engineering*, 1(2), 49-52. <https://www.igtte.com/issues/2/Issue%202%20-%204.pdf>
- Alkandari, A. (2023). *Automation and artificial intelligence in the UAE's police force: A case study on Smart Police Stations in Dubai* [Dissertação de mestrado, Rochester Institute of Technology]. RIT Digital Institutional Repository. <https://repository.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=13033&context=theses>
- Almeida, A. B. (2011). Risco e gestão do risco: questões filosóficas subjacentes ao modelo técnico conceptual. *Territorium*, 18(1), 23–31. [https://doi.org/10.14195/1647-7723\\_18\\_2](https://doi.org/10.14195/1647-7723_18_2)
- Alves, R., & Morgado, S. (2019). Core capabilities: Body-worn cameras in Portugal. *European Law Enforcement Research Bulletin*, 107-122. <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/342/308>
- AMA, A. P. (2021). *Atendimento ao Público: Conceitos Gerais*. Academia AMA Plataforma de eLearning da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. <https://www.scribd.com/document/650315226/Academia-AMA-PTC2021-Atendimento-Conceitos-Gerais-Mar21-VF>
- Amante, A., Saraiva, M., & Marques, T. (2020). *A segurança urbana na geografia de proximidade em Portugal*. In XII Congresso da Geografia Portuguesa – Geografias de transição para a sustentabilidade: Livro de atas (pp. 58–63). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/127152>
- Amaro, A. L. (2024, dezembro 5). *Intervenção do ministro da presidência* [Oral communication]. Colóquio Polícias Municipais: Segurança urbana e comunidades locais, Lisboa.
- Arquivo Histórico. (1991). *Programa do XII governo constitucional*. <https://shre.ink/MWcU>

- Arquivo Histórico. (1999). *Programa do XIV governo constitucional*. <https://shre.ink/MW2Y>
- Arthur, J. L. (2021). Can PA Governance Improve PA Outcomes: A Review of the Debates. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 557-585. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.97040>
- Azevedo, S. (2017). A segurança como direito, liberdade e garantia: Uma perspetiva histórico-constitucional. *Revista de Direito e Segurança*, (10), 197-226. <https://cedis.fd.unl.pt/blog/project/revista-de-direito-e-seguranca-n-o-10/>
- Baldwin, D. A. (1997). The concept of security. *Review of International Studies*, 23(1), 5-26. <https://doi.org/10.1017/S0260210597000053>
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.
- Bayley, D. H. (2006). *Police for the future*. Oxford University Press.
- Beccaria, C. (2009). *On crime and punishment* (5ª ed.). Routledge.
- Beck, U. (2005). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE Publications.
- Bento, H., Ascensão, J., Pereira, M., & Fox, N. (2024, october 31). *Ações da polícia em bairros pobres duplicaram em 11 anos. PSP recusa revelar quais são as zonas urbanas sensíveis*. Expresso. <https://shre.ink/MW24>
- Berg, B., Hutten, P., & Prins, R. (2021). Security and safety: An integrative perspective. In G. Jacobs, I. Suojanen, K. Horton, & P. Bayerl (Eds.), *International security management: Advanced sciences and technologies for security applications* (pp. 13–27). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42523-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42523-4_2)
- Berk, R. A. (2021). Artificial intelligence, predictive policing, and risk assessment for law enforcement. *Annual Review of Criminology*, 4, 209-237. <https://doi.org/10.1146/annurev-criminol-051520-012342>
- Bernal, P. (2016) Data gathering, surveillance and human rights: recasting the debate. *Journal of Cyber Policy*, 1(2), 243-264. <https://doi.org/10.1080/23738871.2016.1228990>
- Birkland, T. A. (2019). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making* (5ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351023948>
- Bloch, S. (2021). Police and policing in geography: From methods, to theory, to praxis. *Geography Compass*, 15(4), 1-13. <https://doi.org/10.1111/gec3.12555>
- Braga, A. A., & Barão, L. (2019). Targeted policing for crime reduction. In M. Krohn, N. Hendrix, G. Penly Hall, & A. Lizotte (Eds.), *Handbook on crime and deviance* (pp. 123-142). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20779-3\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20779-3_17)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brogden, M., & Nijhar, P. (2005). *Community policing: National and international models and approaches* (1ª ed.). Willan. <https://doi.org/10.4324/9781843925798>
- Brown, J. M. (2014). *The future of policing*. Routledge.

- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: A question of method or epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75–92. <https://doi.org/10.2307/590553>
- Buzan, B. (1991). *People, states and fear: An agenda for international security studies in the post-cold war era*. (2ª ed.). Harvester Wheatsheaf.
- Buzan, B., & Hansen, L. (2009). *The evolution of international security studies*. Cambridge University Press.
- Buzan, B., Waever, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers. [https://www.academia.edu/39047709/Buzan\\_Waever\\_and\\_De\\_Wilde\\_1998\\_Security\\_A\\_New\\_Framework\\_For\\_Analysis](https://www.academia.edu/39047709/Buzan_Waever_and_De_Wilde_1998_Security_A_New_Framework_For_Analysis)
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (2014). *Constituição da República Portuguesa Anotada: Artigos 1.º a 107.º* (4ª ed., reimpr.). Coimbra Editora.
- Chalmers, A. F. (2013). *What is this thing called science?* (4ª ed.). University of Queensland Press.
- Chandler, J. A. (2016). *Public policy and private interest: Ideas, self-interest and ethics in public policy* (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315295299>
- Clarke, R. V. (1997). *Situational crime prevention: Successful case studies* (2ª ed.). Harrow and Heston.
- Clemente, P. L. (2007). As informações policiais - Palimpsesto. In G. M. Silva, & M. M. G. Valente (Coords.), *Estudos de homenagem ao Juiz Conselheiro António da Costa Neves Ribeiro* (pp. 381-406). Coimbra: Almedina.
- Conselho da União Europeia. (2009). *Decisão 2009/902/JAI, de 30 de novembro de 2009, que cria uma Rede Europeia de Prevenção da Criminalidade e revoga a Decisão 2001/427/JAI*. Jornal Oficial da União Europeia, L 321, 44-46. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32009D0902>
- Conselho Económico e Social das Nações Unidas. (2002). *Resolução 2002/13: Action to promote effective crime prevention, de 24 de julho de 2002*. Organização das Nações Unidas. <https://ecosoc.un.org/sites/default/files/documents/2023/resolution-2002-13.pdf>
- Cordner, G. (2014). Community policing. In M. Reisig & R. J. Kane (Eds.), *The Oxford handbook of police and policing* (pp. 1-18). Oxford University Press.
- Costa, A. T. M. (2023). *Segurança pública, redes e governança*. Editora UnB. <https://doi.org/10.7476/9786558461708>
- Costa, D. J. F. (2022). Aplicação de meios Especiais de polícia em zonas urbanas não sensíveis: Impacto na “criminalidade de rua” na cidade de Faro [Trabalho individual

- final 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/46013>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2ª ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3ª ed.). SAGE Publications.
- Cruz, J. C. G. (2020). *Potencial reestruturação das subunidades do COMETLIS: As divisões integradas de competência territorial* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <https://shre.ink/MWT1>
- Cuesta, A., Abreu, O., Balboa, A., & Alvear, D. (2019). A new approach to protect soft-targets from terrorist attacks. *Safety Science*, 120(1), 877-885. <https://10.1016/j.ssci.2019.08.019>
- Cunha, A. T. B. M. (2015). *Risco na gestão do público em eventos de acesso livre: Gestão de multidões* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/19418>
- Cusson, M. (1992). Déviance. In R. Boudon (Ed.), *Traité de sociologie* (pp. 389-422). Les Presses Universitaires de France.
- Dau, P. M., Vandeviver, C., Dewinter, M., Witlox, F., & Vander Beken, T. (2023). Policing directions: A systematic review on the effectiveness of police presence. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 29(2), 191-225. <https://doi.org/10.1007/s10610-021-09500-8>
- David, M. A. C. (2014). *Modelo integrado de policiamento de proximidade: Funcionalidades, problemas e potencialidades* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/15383>
- Declaração de Retificação n.º 29/2023, de 13 de dezembro: Retifica a Portaria n.º 379-C/2023, de 17 de novembro, que procede à alteração da Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho, que define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades. (2023). Diário da República n.º 239, Série I. <https://dre.tretas.org/dre/5580346/declaracao-de-retificacao-29-2023-de-13-de-dezembro>

- Decreto-Lei n.º 78/87: Aprova o Código do Processo Penal. (1987). *Diário da República* n.º 40, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1987-34570075>
- Decreto-Lei n.º 48/95: Aprova o Código Penal. (1995). *Diário da República* n.º 63, Série I-A. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1995-34437675>
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro: Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública. 2015. *Diário da República* n.º 204, Série I. [https://pgdlisboa.pt/leis/lei\\_busca\\_assunto\\_diploma.php?buscajur=carreira&artigo\\_id=&pagina=1&ficha=1&nid=2471&tabela=leis&diplomas=&artigos=&so\\_miolo=](https://pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=carreira&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=2471&tabela=leis&diplomas=&artigos=&so_miolo=)
- Decreto-Lei n.º 138/2019, de 13 de setembro: Estabelece o estatuto profissional do pessoal da Polícia Judiciária, bem como o regime das carreiras especiais de investigação criminal e de apoio à investigação criminal. (2019). *Diário da República* n.º 176, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/138-2019-124680595>
- Decreto-Lei n.º 54/2022, de 12 de agosto: Estabelece a programação de infraestruturas e equipamentos das forças de segurança e serviços do Ministério da Administração Interna. (2022). *Diário da República* n.º 156, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/54-2022-187413390>
- Decreto-Lei n.º 2/2023, de 2 de janeiro: Define a utilização das câmaras portáteis de uso individual pelos agentes policiais. (2023). *Diário da República* n.º 1, Série I. [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?artigo\\_id=3606A0004&nid=3606&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so\\_miolo=&nversao=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=3606A0004&nid=3606&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=)
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London and New Delhi: Sage, Thousand Oaks
- Despacho n.º 20/GDN/2009, de 14 de dezembro: *Unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública: Organização e competências*. (2009). Direção Nacional da PSP.
- Despacho n.º 49/GDN/2021, de 10 de dezembro: *Regimes de trabalho, períodos de funcionamento e de atendimento na Polícia de Segurança Pública*. (2021). Direção Nacional da PSP.
- Despacho n.º 2644/2021, de 10 de março: Autoriza a instalação e utilização do sistema de videovigilância no município de Lisboa. (2021). *Diário da República* n.º 48, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/2644-2021-159174101>

- Despacho n.º 3679/2022, de 29 de março: Autoriza a instalação e utilização do sistema de videovigilância na cidade do Porto. (2022). *Diário da República n.º 62*, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/3679-2022-181249188>
- Despacho n.º 1168/2024, de 31 de janeiro: Define as unidades orgânicas flexíveis da unidade Direção Nacional da PSP. (2024). *Diário da República n.º 22*, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/1168-2024-839796305>
- Despacho n.º 12176-A/2024, de 15 de outubro: Alargamento do sistema de videovigilância na cidade do Porto. (2024). *Diário da República n.º 200*, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/12176-a-2024-890961844>
- Despacho n.º 12186/2024, de 16 de outubro: Autoriza a utilização de câmaras corporais (bodycams) pela Polícia Marítima. (2024). *Diário da República n.º 201*, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/12186-2024-891145415>
- Dias, M. D. (2001). O modelo de concentração policial - Caracterização. In AA.VV., *Modelos de policiamento* (Vol. 128, pp. 4-6). Polícia de Segurança Pública.
- Dias, R., & Matos, F. (2012). *Políticas públicas: Princípios, propósitos e processos*. Editora Atlas.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Direção Geral da Política de Justiça. (2025, março 31). *Estatísticas sobre crimes registados pelas autoridades policiais*. <https://dgpj.justica.gov.pt/Noticias-da-DGPJ/Estatisticas-sobre-crimes-registados-pelas-autoridades-policiais-5>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2025). *Sistema Remuneratório da Administração Pública*. [https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP\\_2025\\_V\\_25\\_03\\_14\\_mar.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2025_V_25_03_14_mar.pdf)
- Diretiva Estratégica n.º 01/ 2025 de 31 de janeiro: *Diretiva da Unidade Orgânica de Operações e Segurança para 2025*. (2025). Direção Nacional da PSP.
- Ditton, J., & Farrall, S. (Eds.). (2017). *The fear of crime*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315086613>
- Domingues, M. S. D. (2024). *Exame do local do crime: Recolha, acondicionamento e preservação de indícios – A importância da cadeia de custódia* [Relatório de estágio de mestrado, Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/117416>
- Donaldson, L. (2001). Teoria da contingência estrutural. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais* (pp. 104-134). Atlas.

- Drake, L. M., & Simper, R. (2000). Productivity estimation and the size-efficiency relationship in English and Welsh police forces: An application of DEA and multiple discriminant analysis. *International Review of Law and Economics*, 20, 53–73. [https://www.academia.edu/57686537/Productivity\\_estimation\\_and\\_the\\_size\\_efficiency\\_relationship\\_in\\_English\\_and\\_Welsh\\_police\\_forces](https://www.academia.edu/57686537/Productivity_estimation_and_the_size_efficiency_relationship_in_English_and_Welsh_police_forces)
- Drake, L. M., & Simper, R. (2003). An evaluation in the choice of inputs and outputs in the efficiency measurement of police forces. *Journal of Socio-Economics*, 32(6), 701-710. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2003.10.010>
- Durão, S. (2008). A rua dos polícias. Visão itinerante. *Livros Horizonte*, 79-96. <http://10.4000/books.etnograficapress.1460>
- Durão, S. (2012). Policiamento de proximidade em Portugal: limites de uma metáfora mobilizadora. In S. Durão, & M. Darck (Orgs.), *Polícia, segurança e ordem pública: Perspectivas portuguesas e brasileiras* (pp. 101-133). Imprensa de Ciências Sociais. <http://hdl.handle.net/10451/20540>
- Durão, S. (2016). *Esquadra de Polícia*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Durkheim, E. (2014). *The division of labor in society* (W. D. Halls, Trans.). Free Press.
- Eck, J. E., & Spelman, W. (1987). *Problem-solving: Problem-oriented policing in Newport News*. National Institute of Justice. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/Digitization/111964NCJRS.pdf>
- Egbert, S. e Leese, M. (2021). *Criminal futures predictive policing and everyday police work*. Routledge. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000458209>
- Ekberg, M. (2007). The Parameters of the Risk Society: A Review and Exploration. *Current Sociology*, 55(3), 343-366. <https://doi.org/10.1177/0011392107076080>
- Elias, L. (2009). A (nova) governança da segurança numa contemporaneidade complexa. In M. M. G. Valente (Coord.), *Estudos comemorativos dos 25 anos do ISCP/IS em homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 751-770). Almedina.
- Elias, L. (2011). *Segurança na contemporaneidade: Internacionalização e comunitarização* [Tese de doutoramento, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Universidade Nova. [run.unl.pt/bitstream/10362/14011/1/doutoramento\\_Luis\\_Elias\\_Seguranca\\_Contemporaneidade.pdf](run.unl.pt/bitstream/10362/14011/1/doutoramento_Luis_Elias_Seguranca_Contemporaneidade.pdf)
- Elias, L. (2022). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e perspectiva* (2ª ed.). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fadigas, L. (2015). *Urbanismo e território: As políticas públicas* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Felgueiras, S. (2009). A atividade policial na gestão da violência. In Valente, M. (Ed.), *Reuniões e manifestações: atuação policial* (pp. 139-162). Almedina.

- Felizardo, T. A. S. (2012). Policiamento e prevenção da criminalidade em bairros problemáticos [Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/8603>
- Felson, M., & Poulson, E. (2003). Simple indicators of crime by time of day. *International Journal of Forecasting*, 19(4), 595-601. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(03\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(03)00093-1)
- Fernandes, J. J. A. (2014). *Os desafios da segurança contemporânea: Estado, identidade e multiculturalismo*. Pedro Ferreira-Artes Gráficas.
- Fernandes, L. F. (2023). *A prevenção do crime: Teorias, estratégias e técnicas*. Independently published.
- Fernandes, M. A. V. (2022). *As equipas de intervenção rápida: O modelo formativo, desafios e perspetivas futuras* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41476>
- Fernandes, T. F. N. (2015). *Policiamento de proximidade em comunidades socialmente fragmentadas* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/15433>
- Ferri, E. (1917). *Criminal Sociology* (W. W. Smithers, Ed.). Little, Brown.
- Flight, S. (2019). Opening up the black-box: Understanding the impact of body cameras on policing. *European Law Enforcement Research Bulletin - Innovations in Law Enforcement*, 47-59. [https://www.academia.edu/64369112/Opening\\_Up\\_the\\_Black\\_Box\\_Understanding\\_the\\_Impact\\_of\\_Bodycams\\_on\\_Policing](https://www.academia.edu/64369112/Opening_Up_the_Black_Box_Understanding_the_Impact_of_Bodycams_on_Policing)
- Folinas, D. K., Fotiadis, T. A., & Coudounaris, D. N. (2017). Just-in-time theory: The panacea to business success? *International Journal of Value Chain Management*, 8(2), 171-190. <https://doi.org/10.1504/IJVM.2017.10006415>
- Fonseca, F. J. S. (2010). *A evolução das políticas públicas de segurança interna em Portugal, na era da globalização* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa. [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2977/1/Tese\\_Francisco%20Jos%c3%a9%20Seixas%20Fonseca.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2977/1/Tese_Francisco%20Jos%c3%a9%20Seixas%20Fonseca.pdf)
- Fonseca, R. J. N. (2013). *Os sentimentos de (in)segurança da comunidade face ao carácter proativo da polícia* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/3899>

- Foshaugen, M. H. (2025). Nocturnal policing: a study of public, private and voluntary policing in the night-time economy. *Policing and Society*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10439463.2025.2473584>
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
- Frey, S., & Gruber, C. W. (2023). Resistance to change and cognitive bias in organizational change: An application to the Irish Garda police force. In C. W. Gruber & B. Trachik (Eds.), *Fostering innovation in the intelligence community (Annals of Theoretical Psychology*, Vol. 19, pp. 177–196). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-29807-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-29807-3_10)
- Friedman, W. (1994). The community role in community policing. In D. P. Rosenbaum (Ed.), *The challenge of community policing: Testing the promises* (pp. 258-272). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483327006.N16>
- Furedi, F. (2018). *How fear works: Culture of fear in the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing.
- Garofalo, J. (1981). The fear of crime: Causes and consequences. *Journal of Criminal Law & Criminology*, 72 (2), 839-857. <https://doi.org/10.2307/1143018>
- Gassin, R., Bonfils, P., & Cimamonti, S. (2011). *Criminologie* (7<sup>a</sup> ed.). Dalloz.
- Geraldes, A. (2017). *Enquadramento legislativo da segurança interna em Portugal* [Working paper Sim4Security, n. 2]. Universidade Nova de Lisboa. [http://sim4security.novaims.unl.pt/wp-content/uploads/2017/01/WP2\\_vfinal.pdf](http://sim4security.novaims.unl.pt/wp-content/uploads/2017/01/WP2_vfinal.pdf)
- Giddens, A. (2005). *As consequências da modernidade* (4.<sup>a</sup> ed., 3.<sup>a</sup> reimp.). Celta Editora.
- Godfrey-Smith, P. (2021). *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science* (2<sup>a</sup> ed.). University of Chicago Press.
- Goldstein, H. (1979). Improving policing: A problem-oriented approach. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236-258. <https://doi.org/10.1177/00112877902500207>
- Goldstein, H. (1990). *Problem-oriented policing*. McGraw-Hill. [https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/library/reading/pdfs/goldstein\\_book.pdf](https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/library/reading/pdfs/goldstein_book.pdf)
- Gomes, P. (2001). Modelos de policiamento. *Separata da Revista Polícia Portuguesa*, 128, 15-25.
- Gomes, P. V. (2008). Reflexões sobre o novo quadro da segurança interna e o papel da segurança privada. In M. M. G. Valente & M. T. P. Martins (Coords.), *Estudos de Homenagem ao Professor Doutor Artur Anselmo* (pp. 595-610). Almedina.
- Gonçalves, C. G. (2007). *A Construção de uma Polícia Urbana (Lisboa, 1890 - 1940). Institucionalização, Organização e Práticas* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/632>

- Government of Dubai. (2024, novembro 12). *Mohammed bin Rashid launches AED2 billion Dubai Police projects to boost security, community wellbeing*. Protocol Department – Government of Dubai. <https://shre.ink/MWdJ>
- Groberio, S. C., & Pedra, A. S. (2022). Segurança pública como responsabilidade de todos: Análise à luz da teoria dos deveres fundamentais e das políticas públicas de segurança. *Revista Paradigma*, 31(1), 217-239. <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1963/1892>
- Guerra, L. F. (2007). *Criminalidade e adaptação: Percepções e estratégias dos comerciantes da cidade de Elvas* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10451/1062>
- Guerra, L. F. (2016). Clarificando o conceito de segurança. *Politeia*, Ano X-XI-X(1), 119–132. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Guerra, L. F. (2017). *As polícias municipais e a municipalização da segurança: Tendências, caminhos e destinos* [Trabalho de investigação individual, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/35171>
- Guinote, H. (2008). Programa integrado de policiamento de proximidade (PIPP). *Boletim do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, 16-19.
- Guldåker, N., Kronkvist, K., Gustavsson, O., Persson, V., Lindbergh, J., & Niedomysl, T. (2024). Fear of crime, crime and living conditions—a case study of Uppsala, Sweden. *Nordic Journal of Criminology*, 25(1), 1-23. <https://doi.org/10.18261/njc.25.1.5>
- Hipólito, A. C. C. (2022). Policiamento de proximidade nas zonas urbanas sensíveis: Indicadores a atender quanto à pertinência de implementação [[Trabalho final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/46009>
- Histórico XXII Governo - República Portuguesa. (2022, march 23). *Governo cria programa especial de policiamento de proximidade*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-cria-programa-especial-de-policiamento-de-proximidade>
- Hobbes, T. (2010). *Leviatã* (4ª ed.). Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Hobbs, D., Hadfield, P., Lister, S., & Winlow, S. (2005). *Bouncers: Violence and governance in the night-time economy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199288007.001.0001>
- Hoffman, I. (2023). Local development policies in the V4 countries – in the light of the impact of the COVID-19 pandemic. *Journal of Comparative Politics*, 16(1), 64–79. <https://shre.ink/MWcs>

- Hoffman, I. (2024). EU cohesion policy and the new member states: Soft power of EU policies? In S. Kukovič & I. Radević (Eds.), *Contemporary pathways of European local and regional development* (pp. 99–116). <https://doi.org/10.4335/2024.1.7>
- Hoffman, I., Fazekas, J., Bencsik, A., Bodó, B. I., Budai, K., Dancs, T., Dombrowszky, B., Ferge, P., Kári, G., Lukács, D., Kárász, M., Gönczi, L., Vasas, Zs. R., Cseh, K. B., Papp, D., & Molnár, Cs. (2020). Comparative research on the metropolitan administration and service in Porto. *Studia Iuridica Lublinensia*, 29(4), 11–30. <https://doi.org/10.17951/sil.2020.29.4.11-30>
- Huhta, J.-M., Di Nota, P. M., Hietanen, T., & Ropo, E. (2023). Deriving expert knowledge of situational awareness in policing: A mixed-methods study. *Cognitive Technology*, 28, 143–160. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09574-6>
- Inácio, C. I. C. (2010). *Políticas públicas de segurança: Novo paradigma* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3445/1/2010001055.pdf>
- Inetum. (2023). *Plano Estratégico de Sistemas de Informação: Relatório síntese*. <https://shre.ink/MWc2>
- Innes, M. (2007). The reassurance function. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 1(2), 132–141. <https://doi.org/10.1093/police/pam029>
- Inspeção-Geral da Administração Interna. (2024). *Relatório global ISAP – Ações de inspeções sem aviso prévio*. IGAI. <https://shre.ink/MWdt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Decenal - INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021*. INE. <https://tabulador.ine.pt/indicador/?id=0011609>
- InsuranceMarket.ae. (2024). *Smart Police Stations in Dubai*. <https://insurancemarket.ae/lifestyle/smart-police-stations-in-dubai/>
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Jore, S. (2019). The conceptual and scientific demarcation of security in contrast to safety. *European Journal of Security Research*, 4(2), 157–174. <https://doi.org/10.1007/s41125-017-0021-9>
- Judijanto, L., Basri, T. S., Yahya, A. S., & Hasibuan, K. (2024). Analysis of the impact of regulatory change, law enforcement effectiveness, and bureaucratic accountability on public service quality. *WSLHR*, 2(1). <https://doi.org/10.58812/wslhr.v2i01.601>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>

- Kim, E., Bowers, K., Birks, E., & Johnson, S. D. (2024). Size isn't everything: Understanding the relationship between police workforce and crime problems. *Journal of Criminal Justice*, 95, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2024.102291>
- Koffer Miller, K. H., Becker, A., Cooper, D., & Shea, L. (2021). Justice system interactions among autistic individuals: A multiple methods analysis. *Crime & Delinquency*, 68(9), 1579-1603. <https://doi.org/10.1177/0011287211054733>
- Koper, C. S. (1995). Just enough police presence: Reducing crime and disorderly behavior by optimizing patrol time in crime hot spots. *Justice Quarterly*, 12(4), 649-672. <https://doi.org/10.1080/07418829500096231>
- Koppelman, A. S. (2024). *Controlling the narrative: The effects of media coverage on fear of crime and socio-political ideology* (Dissertação de mestrado, Jacksonville State University). JSU Digital Commons.
- Kostrubiec, J. (2021). The role of public order regulations as acts of local law in the performance of tasks in the field of public security by local self-government in Poland. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 19(1), 111-129. [https://doi.org/10.4335/19.1.111-129\(2021\)](https://doi.org/10.4335/19.1.111-129(2021))
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). *Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe* (2ª ed.). Edward Elgar.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Lamas, L. B. (2018). *Gestão do serviço policial: Realidade e expectativas* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna] Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25016>
- Langton, L. (2014). Engaging in a more complete assessment of the operations of airborne police units: A research note. *Police Practice and Research: An International Journal*, 15(1), 17-34. <https://doi.org/10.1080/15614263.2012.695554>
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644. <https://doi.org/10.2307/3560245>
- Leal, J. M. P. (2010). O sentimento de insegurança na discursividade sobre o crime. *Sociologias*, 12(23), 394-427. <https://www.scielo.br/j/soc/a/r9RkqhRNLhX6fgtfrWcZPTs/?format=pdf&lang=pt>
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto: Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública. (2007). *Diário da República n.º 168*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072-174332731>
- Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto: Aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal. (2008). *Diário da República n.º 165*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2008-67191210>

- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto: Aprova a Lei de Segurança Interna. (2008). *Diário da República n.º 167*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2008-453479>
- Lei n.º 22/2012, de 30 de maio: Aprova o regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica. (2012). *Diário da República n.º 105*, Série I. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2012/05/10500/0282602836.pdf>
- Lei n.º 34/2013, de 16 de maio: Estabelece o regime do exercício da atividade de segurança privada e procede à primeira alteração à Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto (Lei de Organização da Investigação Criminal). (2013). *Diário da República n.º 94*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/34-2013-261089>
- Lei n.º 10/2017, de 3 de março: Lei de programação de infraestruturas e equipamentos das forças e serviços de segurança do Ministério da Administração Interna. (2017). *Diário da República n.º 45*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/10-2017-106549657>
- Lei n.º 46/2019 de 8 de julho: Altera o regime do exercício da atividade de segurança privada e da autoproteção. (2019). *Diário da República n.º 128*, Série I. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2019/07/12800/0337703415.pdf>
- Lei n.º 73/2021, de 12 de novembro: Aprova a reestruturação do sistema português de controlo de fronteiras. (2021). *Diário da República n.º 220*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/73-2021-174244808>
- Lei n.º 95/2021, de 29 de dezembro: Regula a utilização e o acesso pelas forças e serviços de segurança e pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil a sistemas de videovigilância para captação, gravação e tratamento de imagem e som, revogando a [Lei n.º 1/2005](#), de 10 de janeiro. (2021). *Diário da República n.º 251*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/95-2021-176714548>
- Lei n.º 51/2023, de 28 de agosto: Define os objetivos, prioridades e orientações da política criminal para o biénio de 2023-2025, em cumprimento da Lei n.º 17/2006, de 23 de maio, que aprova a Lei-Quadro da Política Criminal. (2023). *Diário da República n.º 165*, Série I. [https://pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?artigo\\_id=3690A0004&nid=3690&tabela=leis&ficha=1](https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=3690A0004&nid=3690&tabela=leis&ficha=1)
- Lei n.º 53/2023, de 31 de agosto: Transpõe a Diretiva (UE) 2021/1883, relativa às condições de entrada e de residência de nacionais de países terceiros. (2023). *Diário da República n.º 169*, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/53-2023-221100276>
- Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto: Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. (2021). *Diário da República n.º 153*, Série I. <https://files.dre.pt/1s/2021/08/15300/0000200017.pdf>

- Leitão, J. B. (2005). Linhas de desenvolvimento do modelo de policiamento da PSP. In M. Pereira & J. Neves (Eds.), *Estratégia e gestão policial em Portugal* (pp. 103-141). Instituto Nacional de Administração.
- Lisboa, M., & Teixeira, A. L. (2015). *Policiamento de proximidade: Representações e práticas da população e inovação organizacional na polícia*. Edições Húmus. [https://onvg.fcsb.unl.pt/wp-content/uploads/sites/31/2018/07/PolProx\\_indice.pdf](https://onvg.fcsb.unl.pt/wp-content/uploads/sites/31/2018/07/PolProx_indice.pdf)
- Loader, I. (1997). Policing and the social: Questions of symbolic power. *The British Journal of Sociology*, 48(1), 1–18. <https://doi.org/10.2307/591907>
- Lourenço, N. (2019). Sociedade global, risco e segurança. *Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito*, 11(2), 211-219. <https://doi.org/10.4013/rechtd.2019.112.05>
- Lucas, J. P. A. (2021). *Contributo para o policiamento de proximidade em zonas urbanas sensíveis: A aplicação do modelo integrado de policiamento de proximidade na divisão policial de Loures* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37054>
- Lucas, P. M. P. (2005). *As medidas de polícia e a atuação da Polícia de Segurança Pública: Contributos para uma revisão do quadro normativo* [Trabalho final do Curso de Direção e Estratégia Policial, ISCPSP]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Lum, C., Koper, C. S., Wilson, D. B., Stoltz, M., Goodier, M., Eggins, E., Higginson, A., & Mazerolle, L. (2020). Body-worn cameras' effects on police officers and citizen behavior: A systematic review. *Criminology & Public Policy*, 19(3), 633-653. <https://doi.org/10.1002/cl2.1112>
- Machado, B. A. R. (2011). *Atuação policial em zonas urbanas sensíveis: Da desordem ao unrest* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/24790>
- Machado, P., Pais, L. G., Morgado, S., & Felgueiras, S. (2021). An inter-organisational response to domestic violence – The pivotal role of police in Porto, Portugal. *European Law Enforcement Research Bulletin*, 21, 1–19. <http://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/418/344>
- Maguire, M., Morgan, R., & Reiner, R. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of criminology* (5ª ed.). Oxford University Press.
- Malanovicz, A. V. (2021). Safári de T.O.: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais. *Pró-Discente: Caderno de Produção Acadêmico-Científica*, 27(1), 11–35. <https://periodicos.ufes.br/prodiscente/issue/view/1328>

- Mansourihanis, O., Maghsoodi Tilaki, M. J., Sheikfarshi, S., Mohseni, F., & Seyedebrahimi, E. (2024). Addressing urban management challenges for sustainable development: Analyzing the impact of neighborhood deprivation on crime distribution in Chicago. *Societies*, 14(8), 139. <https://doi.org/10.3390/soc14080139>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Editora Atlas.
- Marques, R. E. F. (2017). *Crime e insegurança em meio urbano: Um estudo de caso*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20017>
- Martins, F., Gouveia, A. (2002). *O princípio da precaução no direito do ambiente*. Wook.
- Martins, M. (2023). *A prevenção das doenças nos profissionais da P.S.P. associadas ao trabalho noturno e por turnos* [Trabalho final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/46001>
- Mascarenhas, O. J. C. S. V. (2024). *A recuperação de produtos económicos de atividade criminal: Instrumento de governance estratégica de promoção da segurança interna em Portugal* (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/30319>
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15(3), 508–514. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>
- Mayor's Office for Policing and Crime & Metropolitan Police Service. (2017). *Public access and engagement strategy: Draft for consultation*. Mayor's Office for Policing and Crime. <https://www.london.gov.uk/mopac-publications/public-access-strategy>
- McCarthy, O. J. (2019, February 26). *AI & global governance: Turning the tide on crime with predictive policing*. United Nations University, Centre for Policy Research. <https://unu.edu/cpr/blog-post/ai-global-governance-turning-tide-crime-predictive-policing>
- McGuire, J., Evans, E., & Kane, E. (2021). *Evidence-based policing and community crime prevention*. Springer.
- McGuire, J., Evans, E., Kane, E., McGuire, J., Evans, E., & Kane, E. (2021). Policing the night-time economy: A systematic review of evidence-based practice. *Evidence-Based Policing and Community Crime Prevention*, 27-60. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76363-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76363-3_2)
- Mendes, S., & Morgado, S. (2017). Intelligence services intervention: constraints in Portuguese democratic state. In N. S. Teixeira, C. S. Oliveira, M. Lopes, B. Sardinha,

- A. Santos, M. Macedo (Eds.), *International Conference on Risks, Security and Citizens: Proceedings/Atas* (pp. 62-63). Setúbal: Município de Setúbal.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (2004). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. Em F. Dobbin (Ed.), *The New Economic Sociology: A Reader* (pp. 86–110). Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1f886rp.6>
- Miller, K. J., & McTavish, D. (2013). *Making and Managing Public Policy* (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203758342>
- Millie, A., Ralph, L., Rowe, M., & Jones, M. (2023). Police station meaning, closure and (in)visibility. *Policing and Society*, 34(5), 403–416. <https://doi.org/10.1080/10439463.2023.2293004>
- Miranda, J., Silva, J. P. da, & Medeiros, R. (Eds.). (2018). *Constituição Portuguesa Anotada* (2ª ed., Vol. 2). Coimbra Editora.
- Morgado, S. M. A. (2013). *Economics of public administration: The right budget to the right public services – The new management mythology*. In Z. V. Sovreski, M. Mokryš, Š. Badura, & A. Lieskovský (Eds.), *Proceedings of the 1st Global Virtual Conference Workshop - GV-CONF 2013* (pp. 79–83). EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina.
- Morgado, S. M. A., & Mendes, S. (2016). *O futuro numa década: Os desafios económicos e securitários de Portugal*. *Politeia – Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, 13–14. <https://shre.ink/ewY7>
- Morgado, S. M. A. (2023). Inteligência artificial e metamorfose dos paradigmas: Economia na era da transformação. *Congresso Nacional da Ordem dos Economistas – Portugal e os Desafios do Presente: O papel dos Economistas e Gestores*. <https://shre.ink/MWdy>
- Morgado, S. M. A., & Felgueiras, S. (2021). Big data in policing: Profiling, patterns, and out of the box thinking. In Á. Rocha, H. Adeli, G. Dzemyda, F. Moreira, & A. M. Ramalho Correia (Eds.), *Trends and applications in information systems and technologies. WorldCIST 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 1365, pp. 217–226). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72657-7\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72657-7_21)
- Morgado, S. M. A., & Felgueiras, S. (2022). Technological policing: Big data versus real data. *Politeia: Revista Portuguesa de Ciências Policiais* (XIX), 139-151. <https://doi.org/10.57776/hkcb-br21>
- Morgado, S. M. A., Felgueiras, S., & Moura, R. (2024). The past, present and future of technology in PSP: Preliminary results. In R. N. A. Fernandes, & P. Machado (Coord.). *40 anos das Ciências Policiais em Portugal* (pp. 267-275), ICPOL. <http://hdl.handle.net/10400.26/51332>

- Morgado, S., Nabais, T., & Felgueiras, S. (2024). Unveiling the project facilitating public & private security operators to mitigate terrorism scenarios against soft targets – APPRAISE: The future for preventing and providing security for soft targets. In R. N. A. Fernandes, & P. Machado (Coord.). *40 anos das Ciências Policiais em Portugal* (pp. 401-412), ICPOL. <http://hdl.handle.net/10400.26/51333>
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76. <https://doi.org/10.1177/2345678906292462>
- Negrini, F., & Simonetto, E. de O. (2021). A tecnologia da informação e comunicação sob a ótica da teoria da contingência estrutural. *Revista Contribuciones a la Economía*, 19(1), 28–42. <https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-economia/ce-enero21/tecnologia-informacao-comunicacao>
- NEP n.º AUOOS/DO/01/26 de 21 de outubro de 2016. Direção Nacional da PSP.
- NEP n.º AUOOS/DO/01/29 de 13 de fevereiro de 2019. Direção Nacional da PSP.
- NEP n.º ASDDN/GDN/01/01 de 26 de agosto de 2020. Direção Nacional da PSP.
- NEP n.º AUOOS/DO/01/30 de 8 de janeiro de 2021. Direção Nacional da PSP.
- NEP n.º AUOOS/DO/01/20 de 20 de julho de 2021. Direção Nacional da PSP.
- Neto, J. M. (1997). *Divisões concentradas - Que perspectivas?* [Tese de licenciatura não publicada]. Escola Superior de Polícia.
- Nevels, T. L., Burch, J. B., Wirth, M. D., Ginsberg, J., McLain, A. C., Andrew, M. E., Allison, P., Fekedulegn, D., & Violanti, J. M. (2021). Shift Work Adaptation Among Police Officers: The BCOPS Study. *Chronobiology International*, 38(6), 907–923. <https://doi.org/10.1080/07420528.2021.1895824>
- Nunes, P. P. (2024). *O combate ao tráfico de droga na cidade de Lisboa: Análise dos modelos e estratégias de policiamento* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/51535>
- Oliveira, A. (2019). *Inteligência Artificial*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Oliveira, J. F. (2006). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento: A emergência do policiamento de proximidade*. Almedina.
- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oliveira, J. P. (1998). *O cidadão, o patrulhamento e o sentimento de (in)segurança* [Tese de Licenciatura não publicada]. Escola Superior de Polícia.
- O Cidadão. (2024, abril, 9). *Mais de 3.000 candidatos à PSP são insuficientes, apesar de ligeiro aumento*. <https://ocidadao.pt/mais-de-3-000-candidatos-a-psp-sao-insuficientes-apesar-de-ligeiro-aumento/>

- Ozyumenko, V. I., & Larina, T. V. (2021). Threat and fear: Pragmatic purposes of emotionalisation in media discourse. *Russian Journal of Linguistics*, 25(3), 746-766. <https://doi.org/10.22363/2687-0088-2021-25-3-746-766>
- Palma, H. A. J. (2017). Por uma nova proximidade. Polícia, comunicação e redes sociais [Trabalho individual final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/35135>
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C., Silva Júnior, J. A., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- Pate, A., Wycoff, M. A., Skogan, W. G., & Sherman, L. W. (1986). *Reducing fear of crime in Houston and Newark*. Police Foundation. <https://www.policinginstitute.org/publication/reducing-fear-of-crime-in-houston-and-newark-summary-report/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4ª ed.). Sage Publications.
- Peoples, C., & Vaughan-Williams, N. (2020). *Critical security studies: An introduction* (3ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429274794>
- Pereira, B. C. (2023). *Exodus dos oficiais da PSP: Uma realidade?* [Trabalho individual final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/45996>
- Pereira, D. M. B. (2014). *A (in)segurança privada em Portugal de complemento da segurança pública a alvo da segurança interna: Inovações, alterações e o controlo no novo regime jurídico*. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa). Repositório Universidade Nova. <https://run.unl.pt/handle/10362/15248>
- Pereira, D. M. B. (2023). *Alterações climáticas, migrações e segurança: Haverá motivo para alarme? Desafios para a segurança interna em Portugal*. Lisbon International Press.
- Pereira, D. M. B. (2024). *Manutenção da ordem pública e inteligência artificial: (Des)encontros e contributos da Polícia de Segurança Pública* [Palestra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/52421>
- 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, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25014>

- Pereira, R., Silva, A. L., Felgueiras, S., & Queirós, C. (2023). A relação entre stress operacional e organizacional, *burnout* e ideação suicida nas forças policiais. *Politeia – Revista Portuguesa de Ciências Policiais*, XX, 91–128. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31417.95844>
- Pinheiro, R. H. C. (2024). *Análise do potencial e desafios da utilização de chatbots na comunicação da Polícia de Segurança Pública* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). <http://hdl.handle.net/10400.26/51537>
- Pissarra, A. S. L. (2018). *A política de prevenção criminal na Polícia de Segurança Pública: O caso do Comando Metropolitano de Lisboa* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25017/1/Andreia%20Pissarra.pdf>
- Poiars, N. C. L. B. (2013). *Mudar a polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Bnomics. <http://hdl.handle.net/10400.26/34917>
- Poiars, N. C. L. B. (2014). *Políticas de segurança e as dimensões simbólicas da lei: O caso da violência doméstica em Portugal* [Tese de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37092>
- Poiars, N. C. L. B. (2023). *Polícia e direitos humanos: Multiculturalismo, género, saúde mental e LGBTQIA+*. Almedina.
- Polícia de Segurança Pública. (2013). *Manual de atendimento ao público*. PSP.
- Polícia de Segurança Pública. (2021). *Balanço Social da PSP 2020*. PSP. <https://shre.ink/MWdC>
- Polícia de Segurança Pública. (2022). *Balanço Social da PSP 2021*. PSP. <https://shre.ink/MWdK>
- Polícia de Segurança Pública. (2023a). *Balanço Social da PSP 2022*. PSP. <https://shre.ink/MWdG>
- Polícia de Segurança Pública. (2023b). *Plano de Atividades PSP – 2024*. PSP. <https://shre.ink/MWdj>
- Polícia de Segurança Pública. (2024a). *Relatório de Atividades PSP 2023*. PSP. <https://shre.ink/MWd3>
- Polícia de Segurança Pública. (2024c). *Balanço Social da PSP 2023*. PSP. <https://shre.ink/MWdL>
- Polícia de Segurança Pública. (2025a). *Estratégia 2025/2027 da PSP*. <https://shre.ink/MWdA>
- Polícia de Segurança Pública. (2025b). *Balanço Social da PSP 2024*. PSP. <https://shre.ink/MWd5>

- Portaria n.º 1593/2007, de 17 de dezembro: Cria um balcão único virtual para apresentação de denúncias de natureza criminal e estabelece os procedimentos a adoptar pela GNR, PSP e SEF com vista à prestação do novo serviço. (2007). Diário da República n.º 242, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1593-2007-627671>
- Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho: Define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respectivas subunidades. (2008). Diário da República n.º 1, Série I. <https://dre.tretas.org/dre/235076/portaria-434-2008-de-18-de-junho>
- Portaria n.º 2/2009, de 2 de janeiro: Altera a Portaria n.º 434/2008, de 18 de junho, que define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades, e procede a sua republicação. (2009). Diário da República n.º 1, Série I. <https://dre.tretas.org/dre/244055/portaria-2-2009-de-2-de-janeiro>
- Portaria n.º 379-C/2023, de 17 de novembro: Alteração da [Portaria n.º 434/2008](#), de 18 de junho, que define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades. (2023). Diário da República n.º 223, 1º Suplemento, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/3679-2022-181249188>
- Programa XXIV Governo Constitucional. (2024). República Portuguesa. <https://www.portugal.gov.pt/gc24/programa-do-xxiv-governo-pdf.aspx>
- Quiar, C. (2001). *Modernização na prestação de serviços na PSP - O atendimento ao público nas esquadras*. (Tese de licenciatura, não publicada). Escola Superior de Polícia.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Ratcliffe, J. H. (2003). Intelligence-led policing. *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice / Australian Institute of Criminology*, (248), 1–6. <https://search.informit.org/doi/10.3316/agispt.20032349>
- Ratcliffe, J. H. (2016). *Intelligence-led policing* (2ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315717579>
- Ratcliffe, J.H. (2024). The Philadelphia predictive policing project. *Police Chief*, 18–21. [https://www.jerryratcliffe.net/files/ugd/f5df24\\_d6583c56b56948a1bc2b7cf81293e576.pdf](https://www.jerryratcliffe.net/files/ugd/f5df24_d6583c56b56948a1bc2b7cf81293e576.pdf)
- Reiner, G. (2010). *The politics of the police* (4ª ed.). Oxford University Press.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio de 2018: Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação – ENIND 2018-2030. (2018). Diário da República, n.º 97, Série I. [https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/07/Resol\\_Cons\\_Ministros\\_61\\_2018.pdf](https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/07/Resol_Cons_Ministros_61_2018.pdf)
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2023 de 9 de agosto: Aprova a Estratégia Integrada de Segurança Urbana. (2023). Diário da República n.º 154, Série I.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/91-2023-216846232>

- Rocha, M. F. M. (2023). *Novas tecnologias ao serviço da investigação criminal – Ameaças à privacy* [Tese de doutoramento, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/61324>
- Rodrigues, C. B. (2019). *Segurança pública: Modelos de policiamento* [Trabalho de investigação final 3.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34927>
- Marta, R. M. A. (2018). *O plano de articulação operacional: As forças armadas e as forças de segurança – contributos para a operacionalização* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25372>
- Marta, R. M. A. (2024). *A dimensão estratégica da segurança nos grandes eventos desportivos*. In R. N. A. Fernandes, & P. Machado (Coord.). *40 anos das Ciências Policiais em Portugal* (pp. 505–530), ICPOL. <http://hdl.handle.net/10400.26/51351>
- Sá, T. V. (2000). *Segurança e o seu sentimento na cidade*. [Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia], Lisboa, Portugal. [https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462dc462900dd\\_1.pdf](https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462dc462900dd_1.pdf)
- Samanta, S., Sen, G., & Ghosh, S. K. (2022). A literature review on police patrolling problems. *Annals of Operations Research*, 316, 1063–1106. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04167-0>
- Santos, A. M. (2019). Uma segurança interna cada vez mais europeia? Uma segurança externa cada vez mais nacional? *Galileu – Revista de Direito e Economia*, XX, 7-25. <https://doi.org/10.26619/2184-1845.XX.2.1>
- Santos, J. F. S. (2022). *Atendimento policial centralizado: Especialização e triagem* [Trabalho final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/46028>
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Scholten, P., Engbersen, G., Ostaijen, M. van, & Snel, E. (2017). *Multilevel governance from below: How Dutch cities respond to intra-EU mobility*. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(12), 2011–2033. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1341707>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Securitymagazine. (2025, january 22). *Bodycams vão avançar*. <https://www.securitymagazine.pt/2025/01/22/bodycams-vao-avancar/>

- Seijas, A., & Gelders, M. M. (2020). Governing the night-time city: The rise of night mayors as a new form of urban governance after dark. *Urban Studies*, 58(2), 316-334. <https://doi.org/10.1177/0042098019895224>
- Selznick, M. (1996). Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Silva, A. L., & Queirós, C. (2010, maio, 31). *Sensation seeking and burnout in police officers* [Apresentação em poster]. 4th International Seminar of positive Occupational Health Psychology, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <https://hdl.handle.net/10216/57009>
- Silva, A. L. (2012). *Exaustão emocional, estratégias de motivação e desenhos de policiamento: Um estudo longitudinal na Polícia Municipal do Porto* (Tese de doutoramento, Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/75573>
- Silva, B. S. (2022). *Modernização da administração pública e os modelos de governação* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/103651>
- Silva, C., & Guedes, I. (2023). The role of the media in the fear of crime: A qualitative study in the Portuguese context. *Criminal Justice Review*, 48(3), 300-317. <https://doi.org/10.1177/07340168221088570>
- Silva, C. L. (2019). *O papel dos media no sentimento de insegurança: Um estudo qualitativo* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/124703>
- Silva, G. M. (2011). *Curso de processo penal* (Vol. II). Verbo.
- Sistema de Segurança Interna. (2025). *Relatório Anual de Segurança Interna 2024*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/documento?i=relatorio-anual-de-seguranca-interna-rasi-2024>
- Songole, H. S. (2024). A systematic review of the CPTED–quality of life relationship. *Safer Communities*, 23(4), 317-332. <https://doi.org/10.1108/SC-10-2023-0048>
- Teixeira, N. S. (2002). *Contributos para a política de segurança interna*. Ministério da Administração Interna.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações* (4ª ed.). Escolar Editora.
- Terpstra, J., Salet, R., & Fyfe, N. R. (2022). *The abstract police: Critical reflections on contemporary change in police organisations*. Eleven International Publishing. <https://rgu-repository.worktribe.com/output/1254811>
- Tilley, N. (2005). *Problem-oriented policing and crime prevention*. Willan.
- Tithi, S. T., Aziz, M. B., & Shadhukha, K. R. (2024). Police Officers' Experience of Facing Challenges in Combating Crime in Urban and Rural Areas: A Study on District Police

- Faridpur. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(3), 1742–1747. <https://doi.org/10.18535/ijorm/v12i03.sh04>
- Tomsen, S., & Wadds, P. (2024). *Nightlife ethnography, violence, policing and security*. Routledge.
- Torres, J. E. M. (2005) A investigação criminal na PSP. In M. J. Pereira & J. Neves (Orgs.), *Estratégia e Gestão Policial em Portugal* (pp. 579-636). Instituto Nacional de Administração.
- Torres, J. E. M. (2011). Segurança “just in time”: Abandonar de vez o paradigma da mão-de-obra intensiva. *Politeia*, 235-247. <https://politeia-online.pt/wp-content/uploads/2020/10/ANO-VIII-2011-compactado.pdf>
- Torres, J. E. M. (2015). *Gestão de riscos no planeamento, execução e auditoria de segurança*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Torres, J. E. M. (2019). *Economia da segurança-contas públicas e grandes opções de segurança interna: Breves reflexões*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Tribunal de Contas. (2024). *Auditoria da Lei de Programação de Infraestruturas e Equipamentos das Forças e Serviços de Segurança (LPIEFSS)* [Relatório n.º 14/2024, 2.ª secção]. <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/RelatoriosAuditoria/Documents/2024/rel014-2024-2s.pdf>
- Trojanowicz, R., Kappeler, V. E., Gaines, L. K., & Bucqueroux, B. (1998). *Community policing: A contemporary perspective* (2ª ed.). Anderson Publishing.
- Verschelde, M., & Rogge, N. (2012). An environment-adjusted evaluation of citizen satisfaction with local police effectiveness: Evidence from a conditional data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 223, 214–225. <https://10.1016/j.ejor.2012.05.044>
- Vila, B. (2006). Impact of long work hours on police officers and the communities they serve. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(11), 972-980. <https://doi.org/10.1002/ajim.20333>
- Virta, S. (2008). Policing meets new challenges: Preventing radicalization and recruitment. In S. Virta (Ed.), *Policing meets new challenges: Preventing radicalization and recruitment* (pp. 132-142). University of Tampere, CEPOL.
- Wade, J. (1820). *The Black Book*. John Fairburn.
- Weisburd, D., & Eck, J. E. (2004). What can police do to reduce crime, disorder, and fear? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1), 42-65. <https://doi.org/10.1177/0002716203262548>

- Werner, G. C. (2020). Securitas: Da segurança nacional à segurança humana. *Revista brasileira de ciências policiais*, 11(1), 69-100. [9f6a0591d7032c4af6bb87947e1db9c1c03d.pdf](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00058-4)
- Witt, U. (1998). Imagination and leadership – The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 161–177. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(98\)00058-4](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00058-4)
- Zakir, J., Seymour, T., & Berg, K. (2015). Big data analytics. *Issues in Information Systems*, 16(2), 81-90. [https://doi.org/10.48009/2\\_iis\\_2015\\_81-90](https://doi.org/10.48009/2_iis_2015_81-90)
- Zappettini, F., Ponton, D. M., & Larina, T. V. (2021). Emotionalisation of contemporary media discourse. A research agenda. *Russian Journal of Linguistics*, 25(3), 587-595. <https://doi.org/10.22363/2687-0088-2021-25-3-586-610>
- Zedner, L. (2004). *Criminal justice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198763666.001.0001>

## **Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

---

## **Apêndices**

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Apêndice A – Divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR e total de registos criminais e não criminais entre 2022 e 2024**

**Tabela 1**

*Total de registos criminais e não criminais entre 2022 e 2024*

Comando	Divisão	Esquadra	Período	Atendimentos				Ocorrências do CP					
				NC <sup>b</sup>	C <sup>c</sup>	Total	%	NC <sup>b</sup>	C <sup>c</sup>	Total	%		
Lisboa	1ª	22ª Esqª - Rato	Diurno	1310	1355	2665	85	666	319	985	62		
			Noturno	166	302	468	15	336	259	595	38		
		2ª Esqª - Baixa Pombalina	Diurno	1349	1117	2466	80	801	826	1627	65		
			Noturno	196	418	614	20	485	411	896	36		
		3ª Esqª - Bairro Alto/Mercêsª	Diurno	1251	1527	2778	69	592	459	1051	55		
			Noturno	229	1000	1229	31	351	500	851	45		
		4ª Esqª -Folgosa	Diurno	3490	2177	5667	84	998	411	1409	64		
			Noturno	425	686	1111	16	502	309	811	37		
	2ª	14ª Esqª - Zona I - Chelas	Diurno	2176	877	3053	89	1005	347	1352	68		
			Noturno	130	251	381	11	416	215	631	32		
		18ª Esquadra - Campo Grandeª	Diurno	2617	2566	5183	85	1190	366	1556	69		
			Noturno	255	652	907	15	463	234	697	31		
		34ª Esqª - Olivais	Diurno	961	964	1925	83	865	285	1150	71		
			Noturno	159	246	405	17	308	153	461	29		
		40ª Esqª - Parque das Nações	Diurno	861	1391	2252	81	703	643	1346	66		
			Noturno	151	395	546	20	302	406	708	35		
	3ª	19ª Esqª - Telheiras	Diurno	1802	2073	3875	85	1005	329	1334	64		
			Noturno	169	501	670	15	541	219	760	36		
		20ª Esqª - Benficaª	Diurno	2618	2281	4899	85	1020	288	1308	71		
			Noturno	349	519	868	15	365	170	535	29		
		21ª Esqª - Campolide	Diurno	975	1167	2142	84	627	328	955	69		
			Noturno	129	272	401	16	266	159	425	31		
		32ª Esqª - Bairro da Horta Nova	Diurno	1	1	2	67	1	0	1	100		
			Noturno	1	0	1	33	0	0	0	0		
	36ª Esqª - Bairro Padre Cruz	Diurno	2391	807	3198	81	955	373	1328	64			
		Noturno	485	256	741	19	457	283	740	36			
	37ª Esqª - Serafina	Diurno	2630	336	2966	89	680	219	899	69			
		Noturno	268	95	363	11	271	128	399	31			
	41ª Esqª - Lumiar	Diurno	1656	1526	3182	87	717	230	947	66			
		Noturno	173	318	491	13	317	180	497	34			
	43ª Esqª - Bairro da Boavista	Diurno	65	52	117	87	0	0	0	0			
		Noturno	8	10	18	13	0	1	1	100			
	4ª	24ª Esqª - Campo de Ourique	Diurno	1095	626	1721	84	849	209	1058	67		
			Noturno	174	159	333	16	395	130	525	33		
		26ª Esqª - Belém	Diurno	1196	1463	2659	86	842	294	1136	72		
			Noturno	132	295	427	14	322	125	447	28		
		28ª Esqª - Calvárioª	Diurno	1976	1624	3600	86	745	311	1056	67		
			Noturno	173	407	580	14	339	194	533	34		
		30ª Esqª - Lapa	Diurno	601	590	1191	86	752	291	1043	64		
			Noturno	64	138	202	15	328	267	595	36		
	5ª	11ª Esqª - Penha de Françaª	Diurno	1574	1794	3368	84	1282	598	1880	67		
			Noturno	189	431	620	16	552	359	911	33		
		12ª Esqª - Olaias	Diurno	1381	1806	3187	85	1069	399	1468	70		
			Noturno	165	386	551	15	400	233	633	30		
		31ª Esquadra - Praça de Espanha	Diurno	75	38	113	74	886	585	1471	70		
			Noturno	23	17	40	26	347	286	633	30		
		<b>Total</b>			<b>Diurno</b>	<b>34051</b>	<b>28158</b>	<b>62209</b>	<b>84</b>	<b>18250</b>	<b>8110</b>	<b>26360</b>	<b>66</b>
					<b>Noturno</b>	<b>4213</b>	<b>7754</b>	<b>11967</b>	<b>16</b>	<b>8063</b>	<b>5221</b>	<b>13284</b>	<b>34</b>
Porto	1ª	12ª Esqª - Cedofeita	Diurno	857	1643	2500	77	1286	607	1893	68		
			Noturno	123	623	746	23	557	334	891	32		
		3ª Esqª - Bonfim	Diurno	939	1491	2430	80	1069	473	1542	68		
			Noturno	166	425	591	20	423	300	723	32		
	9ª Esqª - Infante D. Henriqueª	Diurno	1018	1247	2265	74	1629	1211	2840	64			
		Noturno	227	564	791	26	723	883	1606	36			
	2ª	15ª Esqª - Fozª	Diurno	1193	1812	3005	81	1456	1131	2587	65		
			Noturno	187	532	719	19	604	810	1414	35		
		18ª Esqª - Viso	Diurno	515	1214	1729	83	1328	686	2014	69		
			Noturno	65	281	346	17	511	390	901	31		
	Esqª de Aldoar	Diurno	558	1009	1567	82	655	315	970	71			
		Noturno	71	265	336	18	240	161	401	29			
	3ª	4ª Esqª - Corujeira	Diurno	1072	1184	2256	81	1726	620	2346	69		
			Noturno	128	399	527	19	684	372	1056	31		
		Esqª do Bom Pastorª	Diurno	953	2563	3516	73	2037	902	2939	62		
			Noturno	252	1044	1296	27	1259	541	1800	38		
<b>Total</b>			<b>Diurno</b>	<b>7105</b>	<b>12163</b>	<b>19268</b>	<b>78</b>	<b>11186</b>	<b>5945</b>	<b>17131</b>	<b>66</b>		
			<b>Noturno</b>	<b>1219</b>	<b>4133</b>	<b>5352</b>	<b>22</b>	<b>5001</b>	<b>3791</b>	<b>8792</b>	<b>34</b>		
<b>Total dos Comandos Metropolitanos</b>			<b>Diurno</b>	<b>41156</b>	<b>40321</b>	<b>81477</b>	<b>82</b>	<b>29436</b>	<b>14055</b>	<b>43491</b>	<b>66</b>		
			<b>Noturno</b>	<b>5432</b>	<b>11887</b>	<b>17319</b>	<b>18</b>	<b>13064</b>	<b>9012</b>	<b>22076</b>	<b>34</b>		

*Nota.* <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> Registos de natureza não criminal. <sup>c</sup> Registos de natureza criminal. Adaptado da “Extração de registos criminais e não criminais do SEI”, de Departamento de Informações Policiais (DIP). Copyright 2025 de DIP - PSP.

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Apêndice B – Distribuição de efetivo nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR (duas páginas)**

**Tabela 2**

*Efetivo das subunidades com funções de atendimento e patrulhamento – COMETLIS*

Divisão	Esquadra	Agente	Chefe	Distribuição por Turno	Poupança 20h/00h	Poupança 00h/08h	Poupança 20h/08h	1GS <sup>b</sup> +1S <sup>c</sup>	Poupança por Divisão
1 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Rato	34		7	5	5	10	2	38
	2 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Baixa Pombalina	51		10	8	8	16	2	
	3 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Alto/Mercês <sup>a</sup>	49		10					
	4 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Folfosa	39		8	6	6	12	2	
2 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Zona I - Chelas	20		4	2	2	4	2	12
	18 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo Grande <sup>a</sup>	20		4					
	34 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olivais	20		4	2	2	4	2	
	40 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Parque das Nações	20		4	2	2	4	2	
3 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Telheiras	34		7	5	5	10	2	44
	20 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Benfica <sup>a</sup>	34	1	7					
	21 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campolide	24		5	3	3	6	2	
	32 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro da Horta Nova	2							
	36 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Padre Cruz	44		9	5	5	10	2	
	37 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Serafina	31	1	6	4	4	8	2	
	41 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lumiar	36	1	7	5	5	10	2	
43 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro da Boavista	3		1						
4 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo de Ourique	40		8	6	6	12	2	38
	26 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Belém	39		8	6	6	12	2	
	28 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Calvário <sup>a</sup>	36		7					
	30 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lapa	43		9	7	7	14	2	
5 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Penha de França <sup>a</sup>	23		5				1	16
	12 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olaias	34		7	5	5	10	2	
	31 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Praça de Espanha	27		5	3	3	6	1	
<b>Total</b>		<b>680</b>	<b>3</b>	<b>140</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>148</b>	<b>32</b>	<b>148</b>

*Nota.* Espaços em branco significam que não existem alterações, porque continua a funcionar 24h/7. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial; <sup>b</sup> GS – Graduado de Serviço; <sup>c</sup> S – Segurança às instalações (sentinela). Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Recursos Humanos (NRH) do COMETLIS”. Copyright 2025 de NRH – PSP.

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Tabela 3***Efetivo das subunidades com funções de atendimento e patrulhamento – COMETPOR*

Divisão	Esquadra	Agente	Chefe	Distribuição por Turno	Poupança 20h/00h	Poupança 00h/08h	Poupança 20h/08h	1GS <sup>b</sup> +1S <sup>c</sup>	Poupança por Divisão
1 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Cedofeita	27	1	6	4	4	8	2	16
	3 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bonfim	30		6	4	4	8	2	
	9 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Infante D. Henrique <sup>a</sup>	35	3	8					
2 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Foz <sup>a</sup>	31	1	6					12
	18 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Viso	22		4	2	2	4	2	
	Esq <sup>a</sup> de Aldoar	30		6	4	4	8	2	
3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Corujeira	30	1	6	4	4	8	2	8
	Esq <sup>a</sup> do Bom Pastor <sup>a</sup>	41	1	8					
<b>Total</b>		<b>246</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

*Nota.* Espaços em branco significam que não existem alterações, porque continua a funcionar 24h/7. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> GS – Graduado de Serviço. <sup>c</sup> S – Segurança às instalações (sentinela). Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Recursos Humanos (NRH) do COMETPOR”. Copyright 2025 de NRH – PSP.

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Apêndice C – Pedido externo de extração de dados do SEI**



S. R.  
 MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA  
**POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**  
 DIRECÇÃO NACIONAL  
 UNIDADE ORGÂNICA DE OPERAÇÕES E SEGURANÇA  
 DEPARTAMENTO DE INFORMAÇÕES POLICIAIS

**PEDIDO EXTERNO DE EXTRAÇÃO DE DADOS DO SEI**

<b>OBJECTIVO</b> <i>Investigação para elaboração da dissertação de Mestrado</i>		
<b>ÂMBITO DA EXTRAÇÃO</b> <b>DGPJ</b>	<b>REGISTO DA OCORRÊNCIA</b>	<b>ITEM PESSOA</b>
<b>PERÍODO TEMPORAL</b> <input type="checkbox"/> POR ANO   _____   <input type="checkbox"/> POR MÊS   _____   <input checked="" type="checkbox"/> POR PERÍODO <i>10/01/22   A   13/12/24  </i>	<input type="checkbox"/> DATA OCORRÊNCIA <input type="checkbox"/> HORA OCORRÊNCIA <input type="checkbox"/> NATUREZA CRIME <input type="checkbox"/> TIPO OCORRÊNCIA <input type="checkbox"/> SUBTIPO OCORRÊNCIA <input type="checkbox"/> CLASSIFICAÇÃO ESTATÍSTICA <input type="checkbox"/> MODUS OPERANDI 1	<input type="checkbox"/> SUSPEITOS <input type="checkbox"/> VÍTIMAS <input type="checkbox"/> SEXO <input type="checkbox"/> IDADE <input type="checkbox"/> NACIONALIDADE <input type="checkbox"/> HABILITAÇÕES LITERÁRIAS <input type="checkbox"/> SITUAÇÃO PROFISSIONAL <input type="checkbox"/> PROFISSÃO <input type="checkbox"/> DISTRITO RESIDÊNCIA <input type="checkbox"/> CONCELHO RESIDÊNCIA
<b>CONTABILIZAÇÃO</b> <input type="checkbox"/> SUBUNIDADE DE REGISTO <input type="checkbox"/> AÇORES <input type="checkbox"/> MADEIRA <input checked="" type="checkbox"/> LISBOA <input checked="" type="checkbox"/> PORTO <input type="checkbox"/> AVEIRO <input type="checkbox"/> BEJA <input type="checkbox"/> BRAGA <input type="checkbox"/> BRAGANÇA <input type="checkbox"/> CASTELO BRANCO <input type="checkbox"/> COIMBRA <input type="checkbox"/> ÉVORA <input type="checkbox"/> FARO <input type="checkbox"/> GUARDA <input type="checkbox"/> LEIRIA <input type="checkbox"/> PORTALEGRE <input type="checkbox"/> SANTARÉM <input type="checkbox"/> SETÚBAL <input type="checkbox"/> VIANA DO CASTELO <input type="checkbox"/> VILA REAL <input type="checkbox"/> VISEU	<b>ITEM LOCAL</b> <input type="checkbox"/> DISTRITO <input checked="" type="checkbox"/> CONCELHO <input type="checkbox"/> FREGUESIA <input type="checkbox"/> LOCALIDADE <input type="checkbox"/> ARRUAMENTO	<p><b>Utilizar apenas para entidades externas à PSP</b></p>
<b>OUTRAS CONDIÇÕES / OBSERVAÇÕES</b> <i>Registo de expediente criminal e as criminais das esquadras de competência territorial nas divisões integradas do COMETL1) e COMETPOR referentes aos anos 2022, 2023 e 2024; Denúncias no departamento Policial ou/ou elaboradas pelo carro patrulha; se possível o horário da realização do expediente em ambos os casos.</i>		

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Apêndice D – Despacho de autorização de acesso a dados criminais e não criminais, dados da PSP e da realização de entrevistas (três páginas)**



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA  
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS  
E SEGURANÇA INTERNA

*Autorizado, mediante:*  
1. Existência de capacidade de processamento dos dados por parte do Departamento de DA/PSP e/ou Comandos Metropolitanos.

2. Disponibilidade por parte dos entrevistados.

06 FEV. 2025

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

Ismael Pereira Gaspar Jorge  
Superintendente

Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto, para a UORH,  
MI Superintendente Ismael Pereira Gaspar Jorge

Assunto: Solicitação de colaboração para a elaboração da dissertação de mestrado

Eu, Emanuel José Sousa Santos, Aspirante a Oficial de Polícia finalista do Curso de Mestrado em Segurança Pública, no âmbito da realização da dissertação de mestrado intitulada "Centralização e redistribuição de recursos na PSP: Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto", sob orientação do(a) Sra. Professora Doutora Sónia Morgado e coorientação do Sr. Subintendente David Pereira, venho mui respetosamente solicitar a V.ª Ex.ª autorização:

**Para a recolha dos seguintes dados:**

- Expediente criminal e não criminal registado pelas esquadras competência territorial das divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR, nos anos 2022, 2023 e 2024;
- Organograma atual do COMETLIS e COMETPOR;
- Número total de subunidades policiais que a PSP dispõe a nível nacional;
- Número total de subunidades integradas e destacadas de competência territorial que a PSP dispõe a nível nacional;
- Atuais divisões policiais e esquadras integradas e destacadas de competência territorial do COMETLIS e COMETPOR;
- A quantidade total do efetivo com funções policiais das divisões policiais e esquadras integradas e destacadas de competência territorial do COMETLIS e COMETPOR:
  - Por divisão policial;
  - Por esquadra;
  - Por carreira e categoria.
- Projeção relativa às entradas e saídas de polícias no período compreendido entre 2025 e 2030;
- Despesas anuais por esquadra (arrendamento, água, gás, manutenção);

Para a realização das seguintes entrevistas de forma presencial aos polícias da PSP:

- O Exmo. Sr. Superintendente [redacted]  
[redacted]
- O Exmo. Sr. Superintendente [redacted]  
e [redacted]);
- A Exma. Sra. Superintendente [redacted]  
[redacted];
- O Exmo. Sr. Superintendente [redacted]  
[redacted]
- O Exmo. Sr. Superintendente [redacted]  
[redacted]
- O Exmo. Sr. Subintendente [redacted]  
[redacted]
- O Exmo. Sr. Intendente [redacted]  
[redacted];
- O Exmo. Sr. Subintendente [redacted]  
[redacted];
- O Exmo. Sr. Intendente [redacted]  
[redacted];
- A Exma. Sra. Intendente [redacted]  
[redacted];
- O Exmo. Sr. Intendente [redacted]  
[redacted];
- O Exmo. Sr. Intendente [redacted]  
[redacted]
- O Exmo. Sr. Intendente [redacted]  
[redacted];
- A 1 (um) Polícia da carreira de Chefe que desempenhe funções de supervisor operacional numa das divisões policiais integradas do Comando Metropolitano de Lisboa);
- A 1 (um) Polícia da carreira de Chefe que desempenhe funções de supervisor operacional numa das divisões policiais integradas do Comando Metropolitano do Porto);
- A 1 (um) Polícia da carreira de Agente que desempenhe funções de atendimento e patrulhamento numa das divisões policiais integradas do Comando Metropolitano de Lisboa);
- A 1 (um) Polícia da carreira de Agente que desempenhe funções de atendimento e patrulhamento numa das divisões policiais integradas do Comando Metropolitano o Porto).

### Centralização e redistribuição de recursos na PSP:

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

---

Este leque de entrevistados é essencial, de modo a obter uma visão abrangente dos diferentes níveis hierárquicos e funções operacionais dentro da PSP;

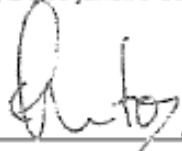
Segue modelo do guião da entrevista em anexo.

A recolha/realização desta/destes documentação/dados/entrevista tem como intuito analisar de que forma a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões policiais integradas da PSP de Lisboa e do Porto pode contribuir para melhorar a eficiência operacional em função da gestão de recursos e das necessidades da população.

Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento.

Lisboa, 24 de janeiro de 2025



(Assinatura do AOP)

**Apêndice E – Guião de entrevista (cinco páginas)**

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Guião de Entrevista**

O guião foi elaborado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública, com o tema **“Centralização e redistribuição de recursos na PSP: Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto”**, desenvolvida pelo Aspirante a Oficial de Polícia Emanuel José Sousa Santos, sob orientação da Sra. Professora Doutora Sónia Morgado e coorientação do Sr. Subintendente David Pereira.

A presente investigação tem como objetivo principal analisar de que forma a centralização do atendimento presencial e do patrulhamento noturno nas divisões policiais integradas da Polícia de Segurança Pública (PSP) de Lisboa e do Porto pode contribuir para melhorar a eficiência operacional em função da gestão de recursos e das necessidades da população.

Para alcançar os objetivos definidos, a metodologia adotada combina uma análise quantitativa descritiva de dados estatísticos internos da PSP com uma análise qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas. Este guião aborda as principais áreas de interesse da investigação, permitindo um diagnóstico da situação atual, a identificação dos potenciais benefícios e desafios da centralização, bem como da sua implementação e avaliação. Além disso, procura recolher diferentes perspetivas e sugestões para a otimização deste modelo.

A participação no presente estudo é totalmente voluntária, sendo garantida a confidencialidade e anonimato das respostas, em conformidade com os princípios éticos de investigação. Se preferir, pode criar um pseudónimo para ser utilizado na transcrição e na análise dos dados. Caso não escolha um pseudónimo, atribuirei um de forma aleatória, garantindo sempre a sua privacidade.

Agradecemos desde já a disponibilidade e colaboração, cuja contribuição será essencial para aprofundar o conhecimento e propor estratégias mais eficazes no âmbito da segurança pública.

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

---

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Pseudónimo:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Sexo:**  Masculino  Feminino

**Categoria:**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Superintendente-Chefe | <input type="checkbox"/> Comissário        | <input type="checkbox"/> Chefe              |
| <input type="checkbox"/> Superintendente       | <input type="checkbox"/> Subcomissário     | <input type="checkbox"/> Agente Coordenador |
| <input type="checkbox"/> Intendente            | <input type="checkbox"/> Chefe Coordenador | <input type="checkbox"/> Agente Principal   |
| <input type="checkbox"/> Subintendente         | <input type="checkbox"/> Chefe Principal   | <input type="checkbox"/> Agente             |

**Anos de serviço:** \_\_\_\_\_ (Contabilizando os anos de formação)

**Tempo de experiência no Comando de Esquadra/Divisão/Comando:** \_\_\_\_\_

**Período em que exerceu funções:** \_\_\_\_\_

## **Diagnóstico da situação atual**

---

1. Com base na sua experiência, quais são as principais dificuldades e ineficiências que encontra no atendimento presencial e no patrulhamento da PSP na cidade de Lisboa/Porto?
2. Quais são os principais desafios que enfrenta no seu trabalho durante o período noturno?

## **Potenciais benefícios e desafios da centralização**

---

3. Na sua opinião, como é que a centralização e a redistribuição de recursos no período noturno podem beneficiar a eficiência operacional da PSP?
4. Quais as principais vantagens que antevê com a centralização do atendimento presencial e a redistribuição do patrulhamento no período noturno? Pode explicar o porquê?
5. E quais seriam as principais desvantagens que antevê com esta mudança? Pode detalhar os seus receios?
6. De que forma considera que a centralização pode reduzir redundâncias e otimizar a alocação de recursos humanos e materiais?

## **Implementação e avaliação da centralização**

---

7. Na sua visão, a centralização permitiria uma melhor utilização dos recursos tecnológicos e operacionais? Pode dar exemplos?
8. Quais seriam as principais resistências ou desafios enfrentados pela PSP caso esta mudança fosse implementada?
9. Que estratégias podem ser adotadas para promover a aceitação e minimizar os impactos das mudanças nos horários e dos locais de trabalho?

10. As infraestruturas atuais nas divisões policiais integradas do COMETLIS/COMETPOR estão preparadas para suportar este tipo de mudança? Que adaptações seriam necessárias?
11. Que indicadores considera indispensáveis para avaliar a eficácia de uma eventual reorganização do atendimento e do patrulhamento no período noturno?

### **Perspetivas e sugestões**

---

12. Na sua opinião, quais seriam os principais benefícios deste tipo de centralização para a PSP e para os cidadãos?
13. Que sugestões teria para melhorar a eficiência do atendimento e do patrulhamento em Lisboa/Porto?
14. Gostaria de acrescentar algo sobre o tema da centralização e redistribuição de recursos na PSP?

## **Apêndice F – Termo de consentimento livre e esclarecido**

### **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, \_\_\_\_\_,

aceito de minha livre vontade, participar no estudo intitulado “Centralização e redistribuição de recursos na PSP: Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto”, da autoria do Aspirante a Oficial de Polícia Emanuel José Sousa Santos, sob a orientação da Sra. Professora Doutora Sónia Morgado e coorientação do Sr. Subintendente David Pereira, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Segurança Pública, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Declaro que compreendi a explicação e a informação que me foi transmitida acerca do presente estudo e autorizo a gravação de áudio, na condição de se proceder à destruição da mesma logo após o seu tratamento.

Toda a informação obtida será estritamente confidencial e a identidade do entrevistado não será revelada sem a prévia autorização por escrito do mesmo. Para o efeito entendo que o pseudónimo, ao disfarçar a minha identidade (utilizando apenas o número de referência: MSP(\_\_\_\_\_)), será assegurado em casa fase da investigação.

Será entregue ao signatário uma cópia do formulário de consentimento assinado.

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, de 2025

## Apêndice G – Grelhas de análise de conteúdo de entrevistas realizadas (doze páginas)

Tabela 4

### Grelha de análise categorial

Categoria	Subcategoria	Designação	Descrição	
A.	Contexto e problemáticas do atendimento e patrulhamento	A.1	Desafios na estrutura e processo de atendimento	Limitações físicas e procedimentais e que afetam o atendimento.
		A.2	Condicionantes operacionais no patrulhamento	Limitações nos recursos humanos, logísticos e estratégicos que afetam o patrulhamento.
		A.3	Especificidades e dificuldades do serviço policial noturno	Condições particulares do serviço noturno que dificultam a intervenção, a proatividade e a disponibilidade de meios.
B.	Efeitos da centralização: Vantagens e desvantagens	B.1	Efeitos da centralização na eficiência operacional	Impactos positivos da centralização na gestão e no desempenho policial, nomeadamente na redistribuição dos meios.
		B.2	Aspetos facilitadores da centralização	Fatores que favorecem a implementação da centralização, como otimização de recursos e a coordenação entre os meios.
		B.3	Aspetos dificultadores da centralização	Riscos e limitações percebidas, incluindo efeitos sociais, políticos e na relação polícia-cidadão.
C.	Processo de implementação e avaliação da centralização	C.1	Otimização de recursos humanos e materiais	Gestão eficiente e racional dos meios disponíveis, com impacto na operacionalidade.
		C.2	Utilização e integração de tecnologias	Papel das tecnologias de informação e comunicação na modernização.
		C.3	Fatores de resistências (internas e externas) à centralização	Obstáculos organizacionais, profissionais e institucionais que dificultam a centralização.
D.	Análise, inferências e recomendações	D.1	Indicadores e critérios de avaliação	Dados relevantes para avaliar o desempenho, a qualidade e o impacto da centralização.
		D.2	Análise dos aspetos facilitadores da centralização	Leitura crítica das condições que sustentam a centralização
		D.3	Formulação de recomendações para otimização do serviço	Sugestões para melhorar o atendimento, o patrulhamento e a gestão de recursos.
		D.4	Síntese da análise e considerações finais	Reflexão sobre a viabilidade e os desafios da centralização.
E.	Outros	E.1	Considerações adicionais	Excertos para os quais não há enquadramento, mas consideram-se importantes.

Tabela 5

### Subcategoria A.1: Desafios na estrutura e processo de atendimento

Subcategoria A.1		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
A.1.1	Inadequações das instalações e equipamentos	2	3	1				1	1				8	36
A.1.2	Deficiências no processo de atendimento	1	2	3	3		2	1			1	1	14	64
<b>Total</b>													<b>22</b>	<b>100</b>

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Tabela 6**

*Subcategoria A.2: Condicionantes operacionais no patrulhamento*

Subcategoria A.2		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
A.2.1	Insuficiência de recursos humanos	2	2	2	1	4	2	2	2			3	20	50
A.2.2	Carência de recursos materiais	1		1	1				2				5	13
A.2.3	Desafios na cobertura e estratégias de patrulhamento	1	3	2		2	3	2			1	1	15	38
<b>Total</b>													<b>40</b>	<b>100</b>

**Tabela 7**

*Subcategoria A.3: Especificidades e dificuldades do serviço policial noturno*

Subcategoria A.3		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
A.3.1	Fatores fisiológicos, psicológicos e sociais		3	2	3							2	10	23
A.3.2	Condicionantes operacionais e organizacionais	2	3	3	2	2	4					2	18	42
A.3.3	Desafios na manutenção da ordem, segurança e no atendimento		2	1	1	1	1		2	4	1	2	15	35
<b>Total</b>													<b>43</b>	<b>100</b>

**Tabela 8**

*Subcategoria B.1: Efeitos da Centralização na eficiência operacional*

Subcategoria B.1		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
B.1.1	Otimização de recursos humanos, materiais e tecnológicos	3	3	3	3	2	3	3	2	2		7	31	57
B.1.2	Melhoria da capacidade de resposta policial	2	1	1		3	1	1	1	2		3	15	28
B.1.3	Influência na dinâmica e prevenção criminal		2		2	1		2	1				8	15
<b>Total</b>													<b>54</b>	<b>100</b>

**Tabela 9**

*Subcategoria B.2: Aspetos facilitadores da centralização*

Subcategoria B.2		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
B.2.1	Racionalização e maximização de recursos	3	2	2	1	4	2	3	1	1	1	3	23	54
B.2.2	Otimização da gestão de ocorrências e melhoria da coordenação	2	3		3	1	1	1	3	1	2	3	20	47
<b>Total</b>													<b>43</b>	<b>100</b>

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Tabela 10**

*Subcategoria B.3: Aspetos dificultadores da centralização*

Subcategoria B.3		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
B.3.1	Impacto na perceção de segurança	2	2	2		2	2	3					13	42	
B.3.2	Implicações políticas e sociais							3					3	6	19
B.3.3	Potenciais efeitos da relação polícia comunidade e no policiamento de proximidade			2	2	1		5	1				1	12	39
<b>Total</b>												<b>31</b>	<b>100</b>		

**Tabela 11**

*Subcategoria C.1: Otimização de recursos humanos e materiais*

Subcategoria C.1		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
C.1.1	Racionalização da alocação e redistribuição de recursos humanos	1					1						2	11	
C.1.2	Optimização da utilização, manutenção e modernização de recursos materiais e tecnológicos	1	3	3	1	3	1	1	1				2	16	89
<b>Total</b>												<b>18</b>	<b>100</b>		

**Tabela 12**

*Subcategoria C.2: Utilização e integração de tecnologias*

Subcategoria C.2		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
C.2.1	Modernização e optimização do atendimento							1	2				3	27
C.2.2	Melhoria da comunicação e coordenação		1				1	1		1			4	36
C.2.3	Tecnologias de apoio à atividade policial e à decisão operacional									1	1	2	4	36
<b>Total</b>												<b>11</b>	<b>100</b>	

**Tabela 13**

*Subcategoria C.3: Fatores de resistências (internas e externas) à centralização*

Subcategoria C.3		Entrevistados											u.r.	%
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11		
C.3.1	Resistências no âmbito organizacional e profissional	2	1		1	1	4	1		1	1	2	14	21
C.3.2	Pressões e influências contextuais e aspectos político-administrativos	2	1	2	1	3	1	2	2	1		4	19	28
C.3.3	Estratégias de mitigação, gestão e superação das resistências	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	10	35	52
<b>Total</b>												<b>68</b>	<b>100</b>	

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

**Tabela 14**

*Subcategoria D.1: Indicadores e critérios de avaliação*

Subcategoria D.1		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
D.1.1	Indicadores de desempenho e eficiência operacional	2		2	2	2	1	1	2				3	15	35
D.1.2	CrITÉrios de avaliação da qualidade do serviço	1	2	1	1		2	1	1		1			10	23
D.1.3	Indicadores de impacto da centralização	1	2		2	1	3	2	4	1			2	18	42
<b>Total</b>												<b>43</b>	<b>100</b>		

**Tabela 15**

*Subcategoria D.2: Análise dos aspetos facilitadores da centralização*

Subcategoria D.2		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
D.2.1	Melhorias na Eficiência Operacional	1	1	1	1	1	1	1	1				2	10	35
D.2.2	Fortalecimento da capacidade de resposta					1	1			1	1			4	14
D.2.3	Contributos para a segurança pública	1	1	2	3	2			2	1	1	2		15	52
<b>Total</b>												<b>29</b>	<b>100</b>		

**Tabela 16**

*Subcategoria D.3: Formulação de recomendações para otimização do serviço*

Subcategoria D.3		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
D.3.1	Propostas de melhoria da alocação de recursos	1	1	2		2	2	2	3	1	1			15	23
D.3.2	EstratÉgias para a melhoria do atendimento e do patrulhamento	1	1	1		1	2	2	4				16	28	43
D.3.3	Recomendações para a gestão da mudança	1	4	2	1	1	3	2	3		1	4		22	34
<b>Total</b>												<b>65</b>	<b>100</b>		

**Tabela 17**

*Subcategoria D.4: Síntese da análise e considerações finais*

Subcategoria D.4		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
D.4.1	Reflexões sobre a viabilidade da centralização	2	2	2	1	2		3	1	2	3	2		20	49
D.4.2	Desafios da centralização		1	1	1	4	4	8	1				1	21	51
<b>Total</b>												<b>41</b>	<b>100</b>		

**Tabela 18**

*Subcategoria E.1: Considerações adicionais*

Subcategoria E.1		Entrevistados											u.r.	%	
Subcategoria	Designação	MSP01	MSP02	MSP03	MSP04	MSP05	MSP06	MSP07	MSP08	MSP09	MSP10	MSP11			
E.1.1	Opiniões importantes sem categorização	1				4	1	3					2	11	100
<b>Total</b>												<b>11</b>	<b>100</b>		

**Tabela 19**

*Exemplos de excertos de codificação*

<b>Categoria: A. Contexto e problemáticas do atendimento e patrulhamento</b>	
<b>A.1.</b> Desafios na estrutura e processo de atendimento	<p>Há esquadras que não têm os meios adequados, nomeadamente impressoras e equipamentos. (MSP01)</p> <p>O cidadão chega e não tem um sistema de senhas eletrónicas, não tem uma estimativa de tempo de espera... acaba por ser um processo pouco eficiente. (MSP02)</p> <p>Aqui na esquadra, principalmente no turno das 16h à 00H00, o atendimento ao público é complicado. (MSP04)</p> <p>No que respeita ao atendimento, alguma falta de formação, alguma falta de experiência nos polícias que desempenham essas funções. (MSP11)</p>
<b>A.2.</b> Condicionantes operacionais no patrulhamento	<p>O maior problema é a falta de pessoal, não é? (MSP01)</p> <p>No patrulhamento, temos um número reduzido de polícias para a quantidade de ocorrências que surgem. (MSP02)</p> <p>Não se consegue um patrulhamento preventivo, porque a equipa está sempre ocupada com novas chamadas. (MSP03)</p> <p>Nos meses de verão, em que os polícias gozam férias, há uma enorme dificuldade em manter estes serviços mínimos a funcionar, seja de dia ou de noite. A prioridade é ter as esquadras abertas e um carro-patrolha em cada uma, o que, às vezes, não é possível. (MSP05)</p> <p>As principais dificuldades têm a ver com a falta de polícias, a falta de recursos humanos suficiente para garantir uma</p>

maior visibilidade, inclusive uma maior presença do policiamento de proximidade na rua. (MSP11)

---

**A.3. Especificidades e dificuldades do serviço policial noturno**

Outro problema tem a ver com a redução de efetivos. Muitos agentes, quando atingem os 55 anos, optam por não fazer serviço noturno, o que é compreensível, mas reduz ainda mais a nossa capacidade operacional. (MSP02)

E depois, há o fator cansaço. Fazer noites seguidas, lidar com um volume grande de ocorrências, muitas delas de grande exigência física e emocional, vai acumulando desgaste nos polícias. (MSP02)

O cansaço é um dos principais desafios, principalmente no final do turno. (MSP03)

Outra dificuldade é a gestão dos recursos. Há turnos em que estamos muito limitados, e isso obriga-nos a tomar decisões difíceis sobre quais ocorrências dar prioridade. (MSP03)

Tendencialmente as ocorrências mais graves, com criminalidade violenta e grave, acontecem mais em período noturno do que em período diurno. (MSP11)

---

**Categoria: B. Efeitos da centralização: Vantagens e desvantagens**

---

**B.1. Efeitos da Centralização na eficiência operacional**

A centralização facilita, porque permite ter mais meios na rua. Temos de pensar como as farmácias: não estão todas abertas 24 horas, mas há sempre algumas a funcionar. (MSP01)

Em vez de termos polícias parados numa esquadra sem movimento, conseguimos reforçar o patrulhamento. (MSP01)

---

A primeira vantagem é óbvia: libertação de recursos humanos para o policiamento de proximidade e patrulhamento. (MSP02)

Se, em vez de termos cinco esquadras abertas durante a noite, se tivermos apenas uma ou duas por divisão, isso permite rentabilizar o efetivo. (MSP03)

A maior vantagem seria a maior presença policial nas ruas. (MSP03)

---

**B.2. Aspetos facilitadores da centralização**

Se concentrarmos o atendimento numa única esquadra por divisão, garantimos que há sempre trabalho e que os restantes agentes estão na rua, onde fazem mais falta. (MSP01)

Com a centralização, otimizamos a resposta e garantimos que os recursos são distribuídos de forma mais eficiente. (MSP02)

Penso que pode ser um passo importante para se atingir um objetivo maior. Até porque poderá ser também um passo importante para se apostar mais na formação do atendimento ao público, que considero fundamental. (MSP11)

---

**B.3. Aspetos dificultadores da centralização**

O maior problema é o sentimento de segurança das pessoas. Muitas nem sequer vão à esquadra, mas gostam de saber que ela está aberta. (MSP01)

Eu não vejo desvantagens operacionais. O problema é sempre a perceção pública. As pessoas vão dizer que estamos a fechar esquadras, que estamos a reduzir a segurança, quando, na realidade, estamos a melhorar a resposta operacional. (MSP02)

---

Em vez de termos um único carro-patrolha a responder a tudo, poderíamos ter mais viaturas disponíveis, garantindo um policiamento de proximidade mais eficaz. (MSP03)

As principais desvantagens são que os ganhos são relativamente mitigados face aos objetivos que se preveem, ou que se gostaria de atingir. Na realidade, no Comando Metropolitano de Lisboa, na maior parte dos locais, iríamos ter de continuar a manter polícias, a garantir funções de vigilância, porque não era previsível que houvesse um investimento nas esquadras para que elas fossem vigiadas em termos tecnológicos. (MSP11)

---

**Categoria: C. Processo de implementação e avaliação da centralização**

---

**C.1. Otimização de Recursos Humanos e Materiais**

Se concentrarmos o atendimento, conseguimos equipá-la [esquadra] melhor e garantir que o material está a ser utilizado da melhor forma. (MSP01)

Se tivermos uma esquadra dedicada ao atendimento noturno, podemos investir em tecnologia para facilitar o processo. (MSP02)

Se tivermos uma esquadra específica para o atendimento noturno, podemos otimizar os sistemas informáticos e garantir que há recursos suficientes para lidar com a afluência. (MSP03)

Se só tivermos uma esquadra a funcionar, não há necessidade de manter todas as outras ligadas com luzes, computadores, aquecimento, impressoras... Isso tudo custa dinheiro. (MSP4)

**C.2. Utilização e integração de tecnologias**

Eventuais intervenções não serão apenas ao nível dos postos de trabalho, mas também nas condições que podem proporcionar com vista ao bem-estar dos profissionais. (MSP07)

---

Por haver menos instalações para atendimento, serão necessários menos equipamentos e conseqüentemente uma redução de custos, que poderão ser utilizados na aquisição e manutenção de equipamentos que nos garantam uma melhor capacidade de resposta no atendimento ao cidadão. (MSP08)

---

**C.3.** Fatores de resistências (internas e externas) à centralização

Os polícias estão habituados a trabalhar com os mesmos colegas e na mesma área, e quando se mexe nisso, há sempre alguma contestação. (MSP01)

Politicamente, também há sempre pressão para manter esquadras abertas, mesmo quando não fazem falta. (MSP01)

A resistência viria mais de fora do que de dentro. A nível político e da opinião pública, as pessoas vão questionar porque é que certas esquadras estão fechadas à noite. (MSP02)

A maior resistência vem da população, que quando ouve falar em fechar uma esquadra, pressiona os presidentes de junta e os presidentes de câmara. (MSP05)

[Eu] diria que pode ser um bom projeto, e repare, eu pugno por novas ideias e novos projetos e inclusivamente estamos a pensar aqui na realização de um projeto-piloto nessa área. Embora a nível político seja complicado. (MSP11)

---

**Categoria: D. Análise, inferências e recomendações**

---

**D.1.** Indicadores e critérios de avaliação

Verificar se o número de atendimentos nas esquadras aumenta ou diminui. (MSP01)

---

[Verificar] se o índice de criminalidade se mantém, aumenta ou diminui. (MSP01)

O principal indicador seria o número de atendimentos. Se, após a centralização, verificarmos que o atendimento continua eficiente e que o tempo médio de espera não aumentou, significa que a medida está a funcionar. (MSP03)

Os indicadores que considero indispensáveis para avaliar a eficácia da reorganização do atendimento e do patrulhamento no período noturno passam, em primeiro lugar, pela taxa de criminalidade nesse período, porque só assim conseguimos comparar o antes e o depois da mudança. (MSP08)

É fundamental avaliar o tempo de resposta às ocorrências e o tempo de atendimento, porque se o objetivo é melhorar a eficiência, temos de garantir que não estamos a criar um sistema mais lento ou menos eficaz. (MSP08)

---

**D.2. Análise dos aspetos facilitadores da centralização**

Para os cidadãos, garante um serviço mais competente e uma resposta mais rápida, porque há mais polícias na rua. (MSP01)

Se conseguirmos colocar mais polícias na rua, aumentamos a visibilidade e a sensação de segurança da população. (MSP03)

Mais presença da Polícia na rua, mais prevenção e uma resposta mais rápida às ocorrências. (MSP04)

Quanto mais polícias tivermos na rua, mais rapidamente conseguimos socorrer as pessoas. (MSP05)

---

Se a centralização do atendimento for bem implementada, os benefícios podem ser significativos, tanto para a instituição como para os cidadãos. A eficiência aumenta, porque conseguimos reduzir redundâncias e direcionar melhor os recursos. (MSP08)

---

**D.3.** Formulação de recomendações para otimização do serviço

Seria bom reforçar as viaturas disponíveis, porque há turnos em que os agentes passam o tempo todo a ir de ocorrência em ocorrência, sem tempo para patrulhar de forma mais visível e contactar com o cidadão. (MSP01)

[Deve ser] colocado um aviso na porta a indicar que, para apresentações de queixa ou outros atendimentos, os cidadãos devem dirigir-se a outra esquadra, cuja localização é especificada. (MSP02)

Para a PSP, significa melhor aproveitamento e menos desperdício dos poucos recursos que tem. (MSP04)

Um dos aspetos fundamentais passa pela implementação de sistemas de CCTV, tanto nas instalações policiais como em áreas estratégicas da cidade, para melhorar a capacidade de vigilância e prevenção. (MSP08)

Outra sugestão seria investir na formação dos polícias, sobretudo no atendimento ao público, para garantir que o contacto com os cidadãos seja mais profissional e humanizado. (MSP08)

---

**D.4.** Síntese da análise e considerações finais

A maioria das esquadras tem condições para acolher dois elementos a fazer atendimento durante a noite, caso necessário. (MSP01)

Isto já é feito. Já tivemos, esporadicamente, que suspender a valência de atendimento ao público numa esquadra ou noutra. (MSP02)

---

Acho que é uma mudança necessária. A forma como estamos organizados agora não é a mais eficiente, principalmente durante o período noturno. (MSP03)

Não tenho dúvidas de que vamos continuar com todas as esquadras abertas, porque a população sente que isso lhes dá mais segurança. (MSP11)

---

**Categoria: E. Outros**

---

**E.1. Considerações adicionais**

Se conseguimos poupar um ou dois elementos, já conseguimos colocar mais um carro-patrolha na rua, não é? (MSP01)

Gostaria que esta ideia avançasse, porque acredito que a nossa Direção Nacional tem esta visão. (MSP05)

Inclusive, acho que esta medida até veria com melhores olhos se houvesse esquadras que não tivessem atendimento 24 horas. E não só à noite. Várias esquadras que não tivessem atendimento. Ou seja, nós definíamos a esquadra A e a esquadra B não têm atendimento, só têm projeção de meios. Mantinha a segurança da instalação, mas aquelas esquadras não têm atendimento. (MSP11)

---

## Apêndice H – Duração da resposta policial

**Tabela 20**

*Tempos de atendimento presencial e de resposta do CP*

Meio de Comunicação	Duração <sup>a</sup>	
	Média	Desvio Padrão
Unidade Policial	15,25	37,97
CP <sup>b</sup>	22,73	22,81

*Nota.* <sup>a</sup> Mensurado em minutos. <sup>b</sup> Considerando as comunicações via '112', 'telefone' e 'rádio'. Adaptado de "Informação interna do Departamento de Informações Policiais (DIP)". Copyright 2025 de DIP – PSP.

**Apêndice I – Encargos financeiros com as infraestruturas das divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR (duas páginas)**

**Tabela 22**

*Despesas com consumos das subunidades no ano de 2024 – COMETLIS*

Divisão	Esquadra	Gastos Eletricidade	Gastos Água	Gastos Gás	Divisão	Gastos Eletricidade	Divisão	Gastos Água	Divisão	Gastos Gás	Total de Gastos
1ª	22ª Esqª - Rato	3 634,20 €	1 458,62 €								
	2ª Esqª - Baixa Pombalina	20 579,45 €	6 440,43 €								
	3ª Esqª - Bairro Alto/Mercês <sup>a</sup>	12 827,18 €	16 827,89 €	1 588,70 €		59 662,43 €		33 417,64 €		4 313,71 €	97 393,78 €
	4ª Esqª - Folgosa	22 621,60 €	8 690,70 €	2 725,01 €							
2ª	14ª Esqª - Zona I - Chelas	8 579,54 €	2 705,79 €								
	18ª Esqª - Campo Grande <sup>a</sup>	6 505,43 €	1 913,70 €								
	34ª Esqª - Olivais	37 236,65 €	10 979,57 €	2 341,84 €		60 637,95 €		17 675,83 €		2 341,84 €	80 655,62 €
	40ª Esqª - Parque das Nações	8 316,33 €	2 076,77 €								
3ª	19ª Esqª - Telheiras		3 300,51 €								
	20ª Esqª - Benfica <sup>a</sup>	50 099,68 €	69 521,41 €	9 653,66 €							
	21ª Esqª - Campolide	- €	- €	- €							
	32ª Esqª - Bairro Horta Nova	1 445,57 €	619,28 €								
	36ª Esqª - Bairro Padre Cruz	4 654,78 €	808,58 €								
	37ª Esqª - Serafina	9 729,12 €	2 687,01 €								
	41ª Esqª - Lumiar	14 053,54 €	5 714,86 €	3 011,23 €		79 982,69 €		83 458,36 €		12 664,89 €	176 105,94 €
43ª Esqª - Bairro da Boavista		806,71 €									
4ª	24ª Esqª - Campo de Ourique	- €	- €	- €							
	26ª Esqª - Belém	5 878,62 €	1 550,47 €								
	28ª Esqª - Calvário <sup>a</sup>	2 983,69 €	6 014,28 €	3 344,55 €		14 136,28 €		8 880,69 €		3 344,55 €	26 361,52 €
	30ª Esqª - Lapa	5 273,97 €	1 315,94 €								
5ª	11ª Esqª - Penha de França <sup>a</sup>	57 564,16 €	14 927,33 €	13 487,52 €							
	12ª Esqª - Olaias	5 415,53 €	336,27 €			62 979,69 €		15 263,60 €		13 487,52 €	91 730,81 €
	31ª Esqª - Praça de Espanha	- €	- €	- €							
<b>Total</b>		<b>277 399,04 €</b>	<b>158 696,12 €</b>	<b>36 152,51 €</b>		<b>277 399,04 €</b>		<b>158 696,12 €</b>		<b>36 152,51 €</b>	<b>472 247,67 €</b>

*Nota.* Os espaços em branco significam que não é aplicável. (-) significam que não foram obtidos os dados desse indicador.

<sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> Idade média mensurada em anos. <sup>c</sup> Correspondente ao ano de 2024. Adaptado de "Informação interna do Núcleo de Recursos Financeiros (NRF) do COMETLIS". Copyright 2025 de NRF – PSP.

**Tabela 23**

*Despesas com consumos das subunidades no ano de 2024 – COMETPOR*

Divisão	Esquadra	Gastos Eletricidade	Gastos Água	Gastos Gás	Divisão	Gastos Eletricidade	Divisão	Gastos Água	Divisão	Gastos Gás	Total de Gastos
1ª	12ª Esqª - Cedofeita	13 516,52 €	2 320,92 €								
	3ª Esqª - Bonfim	15 949,93 €	17 858,06 €			42 321,49 €		21 616,33 €			63 937,82 €
	9ª Esqª - Infante D. Henrique <sup>a</sup>	12 855,04 €	1 437,35 €								
2ª	15ª Esqª - Foz <sup>a</sup>	8 259,16 €	3 888,01 €	856,51 €							
	18ª Esqª - Viso	9 698,35 €	1 254,31 €			28 586,49 €		9 380,34 €		1 452,30 €	39 419,13 €
	Esqª de Aldoar	10 628,98 €	4 238,02 €	595,79 €							
3ª	4ª Esqª - Corujeira	13 471,59 €	1 819,88 €			32 430,34 €		4 894,02 €		844,77 €	38 169,13 €
	Esqª do Bom Pastor <sup>a</sup>	18 958,75 €	3 074,14 €	844,77 €							
<b>Total</b>		<b>103 338,32 €</b>	<b>35 890,69 €</b>	<b>2 297,07 €</b>		<b>103 338,32 €</b>		<b>35 890,69 €</b>		<b>2 297,07 €</b>	<b>141 526,08 €</b>

*Nota.* Os espaços em branco significam que não é aplicável. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> Idade média mensurada em anos. <sup>c</sup> Correspondente ao ano de 2024. Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Recursos Financeiros (NRF) do COMETPOR”. Copyright 2025 de NRF – PSP.

**Apêndice J – Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR (duas páginas)**

**Tabela 24**

*Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento – COMETLIS*

<b>Divisão</b>	<b>Esquadra</b>	<b>Total de Viaturas</b>	<b>Viaturas INOP</b>	<b>%INOP</b>
1 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Rato	28	19	68
	2 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Baixa Pombalina			
	3 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Alto/Mercês <sup>a</sup>			
	4 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Folgosa			
2 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Zona I - Chelas	27	11	41
	18 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo Grande <sup>a</sup>			
	34 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olivais			
	40 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Parque das Nações			
3 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Telheiras	33	15	46
	20 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Benfica <sup>a</sup>			
	21 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campolide			
	36 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Padre Cruz			
	37 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Serafina			
	41 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lumiar			
43 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro da Boavista				
4 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo de Ourique	26	16	62
	26 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Belém			
	28 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Calvário <sup>a</sup>			
	30 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lapa			
5 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Penha de França <sup>a</sup>	21	11	52
	12 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olaias			
	31 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Praça de Espanha			
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>72</b>	<b>53</b>

*Nota.* <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Logística (NL) do COMETLIS”. Copyright 2025 de NL – PSP.

**Centralização e redistribuição de recursos na PSP:**

Otimização do atendimento e patrulhamento noturno para aumentar a eficiência e segurança em Lisboa e no Porto

---

**Tabela 25**

*Distribuição de viaturas afetas ao patrulhamento – COMETPOR*

---

<b>Comando</b>	<b>Total de Viaturas</b>	<b>Viaturas INOP</b>	<b>%INOP</b>
Porto	243	93	38

---

*Nota:* Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Logística (NL) do COMETPOR”. Copyright 2025 de NL – PSP.

**Apêndice K – Distribuição dos equipamentos TIC nas divisões integradas do COMETLIS e COMETPOR (duas páginas)**

**Tabela 26**

*Equipamentos TIC das subunidades – COMETLIS*

Divisão	Esquadra	Fotocopiadoras	Impressoras	Computadores			Portáteis			E/R
				Quantidade	Idade Média <sup>b</sup>	Intervenções <sup>c</sup>	Quantidade	Idade Média <sup>b</sup>	Intervenções <sup>c</sup>	
1 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Rato	1	1	8	4,2	9	1	11,5		8
	2 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Baixa Pombalina	1		9	6	11	1	11,5		8
	3 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Alto/Mercês <sup>a</sup>	2		10	4,7	10	2	5,8		8
	4 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Folgosa	1		7	4,8	2				8
2 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Zona I - Chelas	2		9	4	9				9
	18 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo Grande <sup>a</sup>	1	1	9	6,6	10	1	7,6	1	10
	34 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olivais	1		9	4,1	10				7
	40 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Parque das Nações	1		7	4,7	9	1	4,1		10
3 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Telheiras	1		7	4,1	12				5
	20 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Benfica <sup>a</sup>	1		8	4,5	18	1	7,8	1	5
	21 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campolide	1		9	6,5	8				9
	36 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro Padre Cruz	1		8	3,9	10				3
	37 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Serafina	1	1	5	3,9	4				5
	41 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lumiar	1		8	4,2	5				3
	43 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Bairro da Boavista	1		1	1	4				3
4 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Campo de Ourique	1	1	5	3	11				10
	26 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Belém	1		5	3,5	9	1	12,1	1	10
	28 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Calvário <sup>a</sup>	1	1	7	4,5	15				13
	30 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Lapa	1	1	6	4,3	9				10
5 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Penha de França <sup>a</sup>			5	5,5	4				7
	12 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Olaias	1		5	4,4	9	1	6,1	1	6
	31 <sup>a</sup> Esq <sup>a</sup> - Praça de Espanha			5	4,4	3				10
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>6</b>	<b>152</b>	<b>4,4</b>	<b>191</b>	<b>9</b>	<b>8,3</b>	<b>4</b>	<b>167</b>

*Nota.* Espaços em branco significam que não há registos sobre os dados. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> Idade média mensurada em anos. <sup>c</sup> Correspondente ao ano de 2024. Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Sistemas de Informação e de Comunicações (NSIC) do COMETLIS”. Copyright 2025 de NSIC – PSP

**Tabela 27**

*Equipamentos TIC do COMETPOR*

Comando	Fotocopiadoras	Impressoras				Computadores			Portáteis			E/R	
		Quantidade Fixas	Idade Média <sup>b</sup>	Quantidade Portáteis	Idade Média <sup>b</sup>	Quantidade	Idade Média <sup>b</sup>	Intervenções <sup>c</sup>	Quantidade	Idade Média <sup>b</sup>	Intervenções <sup>c</sup>	Quantidade	Idade Média <sup>b</sup>
Porto	52	74	4,8	60	10,4	1295	4,5	-	183	6,7	-	631	4

*Nota.* (-) significam que não foram obtidos os dados desse indicador. <sup>a</sup> Subunidade com maior número de registos e indicada, como exemplo, para a esquadra centralizada de serviço permanente, na sua divisão policial. <sup>b</sup> Idade média mensurada em anos. <sup>c</sup> Correspondente ao ano de 2024. Adaptado de “Informação interna do Núcleo de Sistemas de Informação e de Comunicações (NSIC) do COMETPOR”. Copyright 2025 de NSIC – PSP.