

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Danielson Almeida Pereira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

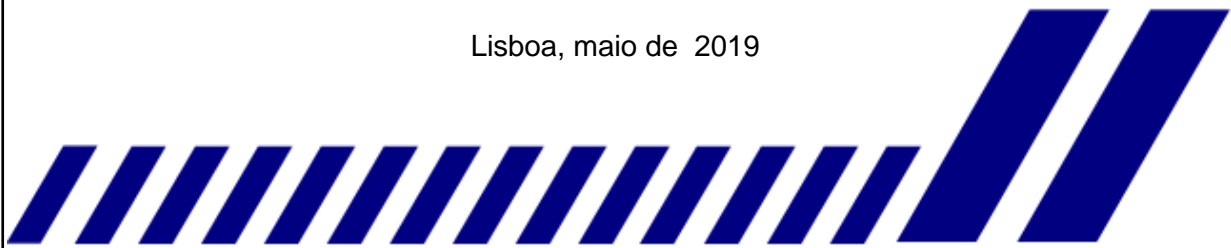
XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias

Orientador:

Subintendente Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares

Lisboa, maio de 2019



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Danielson Almeida Pereira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna como requisito necessário para obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, sob orientação científica do Subintendente Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares.



| | |
|----------------------------------|--|
| Estabelecimento de ensino | Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna |
| Curso | XXXI CFOP |
| Orientador | Subintendente Nuno Caetano Lopes de Barros Poiães |
| Título | Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias |
| Autor | Danielson Almeida Pereira |
| Local de Edição | Lisboa |
| Data de Edição | Maio de 2019 |

DEDICATÓRIA

Com muito carinho e amor, dedico este trabalho à minha família, à Leizita e à nossa filha Leidany.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio de diversas pessoas que de alguma forma deram o seu contributo para a sua elaboração.

Aos meus pais pela minha existência, pela educação, conhecimento e pelo homem que hoje sou.

Ao Subintendente Nuno Poiares, gostaria de expressar a minha sincera gratidão por ter aceite o desafio de orientar este trabalho, por todo apoio prestado, pela sua paciência ao longo destes meses e sobretudo pela confiança transmitida na sua concretização, manifestando sempre o apoio e a tolerância indispensáveis para ultrapassar as dificuldades.

Ao Alexsandro Semedo, por ser um grande irmão de luta, companheiro em todos os momentos nesta trajetória árdua que foi.

Ao Paulino Vieira pelo apoio, irmandade incondicional durante este percurso, principalmente no nascimento da minha filha.

Aos docentes do ISCP SI pela transmissão de conhecimentos e apoio para a realização deste trabalho.

À minha família pelo amor, carinho e apoio incondicional.

Aos meus amigos, colegas e camaradas cabo-verdianos no ISCP SI, pela amizade e companheirismo durante esse percurso frutuoso.

Aos camaradas cooperantes de Moçambique, Angola, São Tomé e Príncipe e Guiné Bissau, pela amizade, companheirismo e partilha de conhecimentos.

Aos colegas e companheiros do 31.º CFOP pela camaradagem e calor no acolhimento.

Ao Roberto, Maru e Nataniel, muito obrigado pela camaradagem, irmandade, apoio e paciência infindáveis na concretização das entrevistas, sobretudo nos momentos mais difíceis.

A Madalena pelo apoio, suporte e todo o tempo disponibilizado durante este percurso e na realização deste trabalho.

Aos colegas da Polícia Nacional de Cabo Verde, Oficiais, Subchefes e Agentes, pela força, pela confiança e pelo carinho.

Aos entrevistados pela grande colaboração, pois enriqueceram este trabalho de pesquisa com informações que auxiliaram na compreensão da realidade da PN.

A todos aqueles que de uma forma ou outra trilharam este longo e árduo percurso comigo e contribuíram assim para o meu sucesso,

Um muito obrigado a todos!

RESUMO

Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: Desafios e trajetórias

Danielson Almeida Pereira

Atualmente há cada vez mais a necessidade da aproximação entre polícias e cidadãos face às novas exigências securitárias da sociedade Cabo-verdiana. Para tal, é importante que a polícia consiga essa aproximação e responder às necessidades e desafios, de modo eficaz. O policiamento de proximidade ou comunitário divulga-se como uma das melhores estratégias de atuação junto das sociedades. Contudo, para a implementação desse modelo são necessárias algumas modificações no seio das organizações policiais. A Polícia de Cabo Verde tentou implementar esse modelo de policiamento em 2003, mas não foi possível a consolidação por causa da sua cultura organizacional que não estava preparada para absorver a dinâmica que este modelo estabelecia. Todavia, em 2017 foi criada uma Diretiva com o desígnio de ser implementado esse modelo. Nesta sequência está a decorrer um projeto piloto para a sua implementação.

Na presente investigação pretendemos apurar através de um estudo de caso, se existe atualmente uma cultura organizacional favorável à implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP) na cidade da Praia, onde está a decorrer o projeto piloto em duas esquadras do Comando Regional da Praia. A metodologia desta investigação incluiu, além da revisão do estado da arte, o recurso às técnicas de entrevista, análise estrutural e análise de conteúdo. As entrevistas realizadas a informantes chaves, atores internos e externos, possibilitaram um conhecimento mais aprofundado sobre a Polícia Nacional de Cabo Verde, em particular na cidade da Praia. Após a aplicação e análise dos dados obtidos através das entrevistas, foi possível verificar que existe uma cultura organizacional favorável à implementação do MIPP.

Palavras-chave: Polícia, Policiamento de Proximidade, Prevenção, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Proximity and the National Police of Cape Verde: Challenges and trajectories

Danielson Almeida Pereira

Nowadays, there is an increasing need to bring the police closer to citizens as a way to face the new security demands of the Cape Verdean society. To do this, it's important for the police to establish this proximity approach and to respond effectively to the needs and challenges faced. Proximity or community policing is known as one of the best strategies to act in societies. However, in order to implement this model, some modifications are needed within the police organizations. The Cape Verde Police attempted to implement this model of policing in 2003, but consolidation was not possible because of its organizational culture that was not prepared to absorb the dynamics that this model established. However, in 2017 a Directive was created with the aim of implementing this model. With its implementation in view, a pilot project is currently an taking place.

In the present investigation, applying the method of the case study, we intend to establish if there is currently an organizational culture favorable to the implementation of the Integrated Policing Model of Proximity (MIPP) in the city of Praia, where the pilot project is taking place in two police stations of the Regional Command of Praia. The methodology of this research included, besides the revision of literature, the use of interview techniques, structural analysis and content analysis. Interviews with key informants, internal and external actors, provided a more in-depth knowledge about the Cape Verde National Police, particularly in the city of Praia. After the application and analysis of the data obtained through the interviews, it was possible to verify that there is an organizational culture favorable to the implementation of MIPP.

Keywords: Police, Proximity Policing, Prevention, Organizational Culture

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------------------------|--|
| art.º: | artigo |
| cfr.: | conforme |
| <i>cit.</i> : | citado |
| CPC: | Corpo de Polícia Civil |
| CRCV: | Constituição da República de Cabo Verde |
| et al. (<i>et aliae</i>): | e outros |
| ISCPSI | Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna |
| LOPN | Lei Orgânica da Polícia Nacional |
| LSI: | Lei de Segurança Interna |
| MIPP: | Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade |
| ONU: | Organização das Nações Unidas |
| PIPP: | Programa Integrado de Policiamento de Proximidade |
| PNCV: | Polícia Nacional de Cabo Verde |
| PN: | Polícia Nacional |
| PNSIC | Programa Nacional de Segurança Interna e Cidadania |
| POP: | Polícia de Ordem Pública |
| PP: | Policiamento de Proximidade |
| PSP: | Polícia de Segurança Pública |
| PSPCV: | Polícia de Segurança Pública de Cabo Verde |

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| Dedicatória | IV |
| Agradecimentos..... | V |
| Resumo | VI |
| Abstract | VII |
| Lista de siglas e abreviaturas..... | VIII |
| Lista de quadros | XI |
| Lista de anexos e apêndices..... | XII |
| Lista de figuras | XIII |
| | |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| | |
| I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL..... | 4 |
| 1.1- Polícia e a Sociedade..... | 4 |
| 1.2- Prevenção Criminal e Prevenção Social..... | 8 |
| 1.3- Policiamento de Proximidade | 12 |
| 1.4- Cultura Organizacional..... | 17 |
| | |
| II - PROXIMIDADE E A POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE | 24 |
| 2.1- Evolução Histórica da Polícia de Cabo Verde: Do Corpo de Polícia Civil à PN | 24 |
| 2.2- Polícia Nacional: definição, organização, missão e atribuições | 27 |
| 2.3- Desafios contemporâneos..... | 32 |
| 2.4- Policiamento de Proximidade em Cabo Verde | 35 |
| 2.5- Diretiva Estratégica Assente no MIPP | 40 |
| | |
| III –MÉTODO | 42 |
| 3.1- Enquadramento metodológico geral..... | 42 |
| 3.2- O universo e definição da amostra | 45 |
| 3.3- Instrumento de análise | 46 |
| 3.4- Métodos de análise dos dados..... | 47 |
| | |
| IV– ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 49 |
| 4.1- Análise Empírica | 49 |
| 4.2- Discussão dos Resultados | 62 |

| | |
|---------------------------------|----|
| CONCLUSÕES..... | 68 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 72 |
| ANEXO I..... | 82 |
| ANEXO II..... | 84 |
| ANEXO III..... | 86 |
| ANEXO IV..... | 88 |
| APÊNDICE I..... | 91 |
| APÊNDICE II..... | 94 |
| APÊNDICE III..... | 96 |
| APÊNDICE IV..... | 98 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro nº 1 - Representação Socioprofissional..... | 49 |
| Quadro nº 2 - Relacionamento existente com os superiores hierárquicos..... | 51 |
| Quadro nº 3 - Satisfação no trabalho | 52 |
| Quadro nº 4 - Formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade | 54 |
| Quadro nº 5 - PP como forma de Prevenção criminal na cidade da Praia..... | 55 |
| Quadro nº 6 - Interação com os atores | 56 |
| Quadro nº 7 - Recursos para a implementação do MIPP | 59 |
| Quadro nº 8 - Cultura Organizacional | 60 |
| Quadro nº 9 - Futuro do modelo de policiamento de proximidade na Cidade da Praia..... | 61 |
| Quadro nº 10 - Atores Internos - Sexo | 92 |
| Quadro nº 11 - Local de serviço..... | 92 |
| Quadro nº 12 - Carreira | 92 |
| Quadro nº 13 - Tempo de serviço | 93 |
| Quadro nº 14 - Natureza do serviço..... | 93 |
| Quadro nº 15 - Atores Externos - Sexo..... | 93 |

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

| | |
|---|----|
| Anexo I - Os nove princípios de Robert Peel | 82 |
| Anexo II - Os símbolos da PN..... | 84 |
| Anexo III - Organização e funcionamento do Comando Regional da Praia..... | 86 |
| Anexo IV - Relação recíproca entre cultura e estratégia | 88 |
| | |
| Apêndice I - Caracterização da amostra..... | 91 |
| Apêndice II - Pedido de autorização para aplicação das entrevistas..... | 94 |
| Apêndice III - Autorização obtida para aplicação das entrevistas..... | 96 |
| Apêndice IV - Estruturas dos guiões de entrevistas | 98 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Bandeira heráldica..... | 85 |
| Figura 2 - Brasão de armas | 85 |
| Figura 3 - Estandarte | 85 |
| Figura 4 - Estrutura orgânica do Comando Regional da Praia | 87 |
| Figura 5 - Relação recíproca entre cultura e estratégia..... | 89 |

INTRODUÇÃO

Hodiernamente vivemos num mundo de incomensuráveis desafios para as organizações incumbidas de garantir a defesa e segurança, bem como para a sociedade como um todo, devido à diversidade de ameaças, entre elas, os ataques terroristas que se têm alargado a uma escala mundial, surgimento de novas formas de criminalidade, acesso cada vez mais fácil a armas mais poderosas e tecnologias altamente avançadas. De acordo com Sarmiento (2006, p. 159), “vivemos num mundo complexo”, sendo a globalização responsável pelo aumento dos riscos globais (Stiglitz e Kaldor, 2015). Nesta perspetiva, Morgado e Mendes (2016, p. 10) referem que estes desafios “afetam quer o nosso modo de vida, quer o próprio equilíbrio estrutural, económico e securitário”, em que “representam para os decisores policiais, ambientes de decisão e atuação complexos, em permanente mutação, gerando elevados graus de incerteza. Os decisores policiais são colocados perante contexto onde são difíceis, ou mesmo impossíveis, de identificar e quantificar as associações causa-efeito entre numerosas variáveis” (Fernandes, 2014, p. 157). Assim, é importante perceber que “as antigas respostas não se adequam às exigências e expectativas de uma sociedade moderna” (Leitão, 2001, p. 8). Para tal, impõe-se uma necessidade premente que as autoridades avaliem as suas estruturas e consigam dar respostas a tais desafios, neste seguimento, inculir nos cidadãos os aspetos securitários e utilizando estes como parceiros.

Apesar de Cabo Verde ser um país pequeno, dividido em ilhas, não está livre dos efeitos da globalização. Aliados às vantagens do fenómeno, surgem também aspetos negativos, a problemática da violência e criminalidade tem tido um crescimento considerável, causando um aumento do sentimento de insegurança, ainda que se tenha verificado um declínio do mesmo, em particular no concelho da Praia, nos últimos dois anos¹. Esta preocupação está no centro das atenções na sociedade cabo-verdiana, por isso as autoridades competentes tendem a procurar novas formas de garantir a sua segurança, sobretudo através da implementação de modelos de policiamento que melhor se adequem à situação em concreto. É fundamental que a Polícia introduza uma mudança de paradigma no exercício da sua atividade e na prestação de um serviço público de qualidade aos cidadãos.

A prevenção da criminalidade constitui hoje um elemento essencial para a qualidade de vida dos cidadãos. Avoca-se a necessidade de conhecer muito bem o

¹ No Concelho da Praia, verifica-se que houve uma redução de ocorrências registadas no ano de 2018. Diminuiu 27,7% : 6.229 ocorrências = -2.388 ocorrências do que em 2017. Fonte: Gabinete Estatístico – CRP.

ambiente de ação, especialmente o espaço social e as ameaças presentes neste. Perante os factos supracitados, podemos admitir que as atividades da Polícia também têm em vista enfrentar e resolver problemas comportamentais e sociais que podem surgir nas comunidades.

O policiamento de proximidade ou comunitário é uma das formas de prevenção que a Polícia Nacional de Cabo Verde pretende implementar. Este modelo de policiamento, atualmente, divulga-se como uma das melhores estratégias de atuação junto das comunidades. Segundo Poiares (2013), o policiamento de proximidade ou comunitário é na essência, a colaboração entre a comunidade e a Polícia com o objetivo de identificar e resolver os problemas da comunidade. Deixando a Polícia de ser a única guardiã da lei e da ordem, todos os membros da comunidade se tornam elementos ativos no esforço conjunto para melhorar a segurança e a qualidade de vida dos cidadãos.

Em Cabo Verde, no ano de 2003, tentou implementar-se este modelo de policiamento, porém, não foi possível a sua consolidação. A experiência piloto tinha sido realizada na ilha de Santo Antão (modelo rural) e na ilha de São Vicente (modelo urbano). Apesar de resultados encorajadores, a sua disseminação esbarrou com a resistência da cultura organizacional da Polícia que ainda não estava aberta para absorver as dinâmicas que o modelo impunha. Os procedimentos nunca foram formalizados e com o tempo a prática caiu no esquecimento de muitos (Rebello, 2017). Todavia, no ano de 2017, foi criada uma Diretiva Estratégica assente no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade na Polícia Nacional (MIPP-PN), com o objetivo de ser implementado em todas as esquadras do país. Neste sentido, é importante saber que qualquer organização policial que queira implementar uma mudança, é primordial desenvolver uma experimentação inicial. Como tal está a ser desenvolvido um projeto-piloto que consiste na implementação do MIPP em duas esquadras.

No entanto, para a implementação do policiamento de proximidade com sucesso em qualquer organização, “será necessário superar três grandes desafios: O estilo de gestão, a cultura policial que se relaciona com as crenças e valores desenvolvidos e nutridos dentro da própria profissão, à imagem que o público tem da organização” (Becknell, 1992, p. 2). Para além desses desafios existem outros, porém, a cultura policial é considerada a maior barreira para a implementação deste modelo de policiamento (Becknell, 1992; Chan, 1997; Oliveira, 2006; Henriques, 2009).

Deste modo, para a presente investigação definimos como pergunta de partida: existe uma cultura organizacional favorável à implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade na Cidade da Praia?

Partindo desta questão central, tentaremos responder ainda a algumas perguntas derivadas, nomeadamente:

- Qual é a representação socioprofissional da Polícia Nacional (PN)?
- Os efetivos da PN deverão ter formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade?
- Será o policiamento de proximidade a melhor forma de prevenção criminal na Cidade da Praia?
- Qual o posicionamento dos escalões superior e inferior da PN face à mudança e a novas respostas de atuação operacional no âmbito da proximidade?
- A PN possui os recursos necessários para a implementação do MIPP?
- Existe uma cultura de abertura organizacional que permita a implementação de uma intervenção policial (MIPP) diferente daquela que encontramos no policiamento *tradicional (reativa/musculada)*?

Destarte, definimos como objetivos no caso concreto, e procurando responder ao problema de investigação, analisar e compreender o conceito teórico de cultura organizacional, recorrendo para tal a uma cuidada análise bibliográfica e documental que nos permita compreender o estado da arte associado ao mesmo. Simultaneamente, pretendemos, perceber se a cultura organizacional da PN é favorável à implementação do MIPP. Também é nosso objetivo verificar a evolução da PN e por conseguinte verificar se o policiamento de proximidade é a resposta mais adequada na prevenção dos desafios da segurança pública na cidade da Praia. Pretendemos ainda verificar qual é a perceção dos polícias e dos atores externos sobre a PN e do novo modelo de policiamento.

Formalmente a presente dissertação apresenta uma introdução, quatro capítulos e, por fim, as considerações finais. O primeiro capítulo patenteia o estado da arte da investigação: polícia e a sociedade, prevenção criminal e prevenção social, policiamento de proximidade. Para finalizar este capítulo foi analisado o conceito de cultura organizacional. O segundo capítulo integra uma análise histórica da Polícia Nacional, o seu conceito atual, missão, atribuição, organização, desafios atuais e o policiamento de proximidade na Polícia de Cabo Verde. No terceiro capítulo, clarificamos a metodologia utilizada, a amostra selecionada e os recursos utilizados na obtenção e tratamento dos dados. No quarto e último capítulo, é feita a análise empírica e discussão dos resultados, apresentadas as respostas das questões colocadas no presente estudo. Por último, são apresentadas as conclusões, recomendações de ação e proposta de futuras linhas de investigações.

I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

"Não é possível conjugar de forma adequada a segurança com as liberdades se não existir uma relação saudável entre os agentes de autoridade e o cidadão comum. As pessoas têm de considerar a Polícia Nacional como um parceiro fundamental e esta, igualmente, deve investir nessa perspetiva"

(Fonseca, 2016)

1.1- Polícia e a Sociedade

A Polícia é uma das instituições mais antigas do mundo que surgiu da necessidade de controlo da desordem, isto é, da necessidade de normalizar o comportamento das pessoas. Reiner (1996, *cit in* Durão, 2008, p. 19) assinala que “podem existir sociedades sem organizações policiais, mas não existem ordens sociais sem policiamento”. Destarte, Clemente (2000) defende que “não há sociedade sem controlo social de comportamento dos seus membros, toda a comunidade política delega numa agência formal o controlo social coativo – um órgão policial detentor privilegiado da função social de polícia” (p. 121).

Bayley (2002) critica historiadores e cientistas sociais por “não terem reconhecido a existência da polícia, quanto mais o importante papel que ela desempenha na vida social. Praticamente tudo que havia sido escrito sobre policiamento foi feito pelos próprios policiais, que apenas contavam histórias ou davam pequenas notícias” (p. 15). O mesmo autor ressalva que “atualmente o estudo histórico da polícia ganhou popularidade, produzindo diversos estudos regionais excelentes, uma gama de artigos e, até mesmo, comentários na literatura” (Bayley, 2002, p. 16).

Antigamente a Polícia tinha uma panóplia de atividades, e ao longo do tempo, com a pluralização das cidades, o trabalho policial teve que a acompanhar, criando-se e distinguindo-se os vários serviços policiais. Nesta perspetiva, Elias (2018) refere que nos “finais do século XIX, mas sobretudo durante o século XX, verifica-se uma crescente complexificação da missão policial e a conseqüente criação de diversas especialidades no seio das forças policiais” (p. 23).

Segundo Bayley (2002), a Polícia é um “conjunto de pessoas autorizadas por um grupo para regular as relações interpessoais dentro de uma comunidade, através do uso da força física. Enquanto o Estado existir, a polícia pública também existirá, dependendo do nível de violência encontrado nas comunidades” (p. 20). Por conseguinte, Monjardet

(1996) refere que a polícia é uma “instituição enquanto instrumento criado para promover, realizar ou salvaguardar os interesses coletivos identificados”.

O conceito de polícia desdobra-se em vários sentidos. A polícia é tanto um modo de agir da administração pública – a polícia em sentido funcional -, como um conjunto de normas reguladoras da ordem pública – a polícia em sentido formal ou lei de polícia -, como ainda a instituição pública encarregada de manter a ordem pública (e não privada) e de velar pelo cumprimento das leis – a Polícia em sentido orgânico (Clemente, 2010, p. 146). A polícia como organização, segundo Monjardet (2002, p. 41), subdivide-se em duas componentes: “uma componente formal (estrutura, organogramas, recursos humanos e materiais, e o seu funcionamento segundo regras explícitas que determinam a maneira como a organização pode operar), e uma componente informal, que é o conjunto de comportamentos e normas observáveis segundo as quais a organização realmente funciona”.

A Polícia aparece no século XXI “não como o braço do senhor, nem como as mãos da organização da cidade, nem como as mãos e braços do rei ou do imperador, nem como instrumento mecanizado de opressão política (...) mas como o braço e os olhos de salvaguarda dos cidadãos mesmo contra o poder instituído” (Valente, 2010, p. 17). Hodiernamente, a função primordial da Polícia é “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, através das medidas de polícia” (Silva, 2009), claramente previstas na Constituição da República de Cabo Verde (CRCV), usando-as na medida do necessário para prevenir e cessar as infrações contrárias à lei. A Polícia insere-se num contexto muito mais complexo. A sociedade contemporânea é crescentemente globalizada, reticular e tecnológica. Vivemos numa era da informação, numa época de grande volatilidade, celeridade e de excesso de informação ou de comunicação que ultrapassa a capacidade humana de processamento e de retenção do conhecimento. As ameaças e riscos e a generalizada mutação social são desafiadoras para os Estados de direito democráticos, para as suas instituições e para os cidadãos (Elias, 2018). Todavia, a Polícia não define a lei, nem lhe cabe qualquer apreciação sobre a verdade e a justiça. Não é sua função julgar da validade democrática das leis, cabe-lhe sim defendê-las, prevenindo a sua violação e sancionando quem as violar (Silva, 2009).

A atividade de Polícia, como rosto do Estado, materializa-o e concretiza a sua essência em cada momento concreto de atuação. É o reflexo de uma Constituição e de uma lei que a assume como instrumento de defesa e garantia dos cidadãos. A democracia ganha rosto numa Polícia que encontra na ciência a legitimidade de agir em nome do Estado abstrato do qual todos nós fazemos parte integrante (Valente, 2011). Nesta senda, Benyon (1987, *cit in* Monet, 2002, p. 12) refere que “a participação dos cidadãos na

atividade da polícia é, para esta, um fator de eficácia e legitimidade”. Na realidade “a população colabora com uma polícia que atue sob o primado da Constituição e do Direito, seu porto legitimatório normativo, e sob o primado dos imperativos morais e éticos, porto legitimatório sociológico do poder” (Valente, 2014, p. 171). Se os interesses dos cidadãos estiverem em harmonia com os interesses previamente delineados pela Polícia, o cidadão sentir-se-á mais solidário e cooperativo, havendo maior facilidade no reconhecimento da sua legitimidade.

Bayley (2016, p. 70.) defende que “a chave do policiamento do século XXI é preparar a polícia sobre a sua crescente complexidade, isto porque os desafios da complexidade contemporânea no policiamento são reais. Exigem um repensamento dos sistemas policiais, práticas de gestão e de treino e responsabilidades”.

Segundo Alves (2011), é claro que o polícia, soldado da lei ao serviço da sociedade, deve receber formação inicial e contínua adequadas, que lhe possibilitem o exercício da profissão com eficiência e eficácia e necessita de ser enquadrado por uma hierarquia, que dirija e controle a sua atividade conforme padrões estabelecidos. Mas, para além da formação institucional, que realiza a socialização formal, há que ter em conta o desenvolvimento de uma “cultura organizacional” própria, que se vai efetuando através de socialização informal.

Entretanto “o ensino policial tem de ser um ensino dinâmico, muito atento à própria dinâmica social e política da sociedade porque a Polícia está na sociedade, no seu seio, faz parte dela e deve ser motor na busca do bem comum e espelho da comunidade que serve” (Silva, 2010, p. 76). Para isso é preciso educar os jovens estudantes para as exigências de uma Polícia democrática e para educar não basta dar a conhecer, é preciso sobretudo exigir a prática das virtudes que se apreendem praticando. Liberdade total, mas tolerância zero, porque Polícia é Cultura, é civilização, escrevia Camões nos Lusíadas, e para conhecer o grau de civilização de um povo deve começar-se por “ver a polícia desse povo” (Silva, 2010).

Segundo Miguel (2009), “a profissão policial tende a ser erudita, ou seja, mais sábia, que irá exigir uma formação científico-tecnológica, assim como humanística, de maior profundidade e proteção mundial e sem reducionismo local e regional. (p. 4)”. A Polícia está diretamente conexas à vida das pessoas e, por essa razão, o maior sentido dela é exatamente garantir que as pessoas vivam em comum, felizes, em paz, com qualidade de vida. As pessoas, nesse mundo cada vez mais globalizado, esperam que os problemas relacionados com a segurança pública sejam resolvidos de forma cada vez mais inteligente (Miguel, 2009).

Atualmente, com as mudanças culturais bem como a alteração das estruturas sociais, que ocorrem a um ritmo vertiginoso nas sociedades modernas, e exercem as mais diversas pressões sobre os corpos de polícia, tanto a nível interno como provindas do exterior, a polícia tem de adaptar-se, de modo a acompanhar a sociedade de que faz parte e conseguir responder as tais exigências. Elias (2007) afirma que “a Polícia deve compreender as interconexões e inter-relações sociais, as imbricações de uma sociedade cultural” (p. 30). Não é possível, por exemplo, pensar na transformação institucional sem considerar as relações entre as estruturas policiais e as sociedades com uma opinião pública cada vez mais ativa. De igual forma não é possível pensar nas relações entre Polícia e sociedade sem ter em linha de conta os constrangimentos organizacionais das próprias instituições policiais.

Segundo Griza (1999), “nas sociedades modernas, o crime é cada vez mais definido, explicado, detetado e tratado por meio de recursos oferecidos pela ciência e pela técnica”. Neste contexto, fará todo o sentido continuar a apostar na formação técnica e tática da Polícia. Por outro lado, se a Polícia é defensora dos direitos previstos na CRCV, então não pode ser ela violadora desses mesmos direitos. Para tal, exige-se profissionalismo aos elementos da PNCV. Assim “uma polícia profissional é uma polícia bem formada, bem dirigida e bem equipada” (Silva, 2001, p. 64). É um “símbolo dos mais visíveis do poder e é por isso essencial que o povo tenha confiança na sua integridade” (Silva, 2001). Portanto, a ordem e a estabilidade social, deve-se em parte à Polícia.

De acordo com Clemente (2015), atualmente “a polícia pública assume-se mais como polícia de segurança e menos de polícia de ordem pública: as forças policiais agem em domínios que extravasam a manutenção da ordem pública” (p. 75). Assim, Silva (2010) alude que a Polícia não está ao serviço dos Governos, existe para servir o Estado/Comunidade, os cidadãos. Por isso que a autonomia na ação seja essencial, a justificar o aprofundamento na Escola das disciplinas de Direito Constitucional (fins e funções do Estado) e Ética Policial (deontologia profissional) que exige liberdade com responsabilidade.

Alves (2011) refere que o sociólogo Egon Bittner, ao tentar esclarecer qual o núcleo central da função nas sociedades modernas, constata que estas se dotam com uma Polícia, uma organização sistematicamente enquadrada por regras jurídicas, compostas por agentes especialmente recrutados e formados para exercerem a força física, em todas as situações em que este recurso constitua uma necessidade urgente para resolver os problemas que vão surgindo. Assim, podemos dizer que o papel da Polícia é tratar de qualquer espécie de problemas humanos quando, e na medida em que, a sua solução necessita ou pode necessitar do uso da força, no lugar e no momento em que eles surjam.

Muitas vezes ouvimos a expressão “se eu não confio na polícia, em quem vou confiar!”. Daqui se percebe que a população em geral confia nos serviços prestados pela polícia. A existência da Polícia só se justifica enquanto ela for aceite pela maioria dos membros de uma sociedade. De acordo com Monet (2002), “a capacidade de ação da polícia depende estreitamente da decisão do público de cooperar ou não com ela” (p. 293).

1.2- Prevenção Criminal e Prevenção Social

Nesse subcapítulo analisaremos a importância da prevenção numa dupla e indissociável perspectiva – criminal e social.

A prevenção do crime é uma componente de extrema importância para a compreensão da abordagem do policiamento de proximidade. A ideia de prevenção do crime não é nova. Existem precedentes históricos que podem confirmar tal facto: como por exemplo, nos tempos primórdios os homens construía abrigos para se protegerem dos animais, a arquitetura das pirâmides era construída para prevenir a subtração dos túmulos e as muralhas eram construídas para prevenir ataques inimigos.

A prevenção do crime surge por causa da “crise do paradigma repressivo, com o bloqueio de todas as engrenagens da rede penal” (Roché, 1998, p. 226-227). Noutras palavras, pode-se dizer que o interesse pela prevenção da criminalidade surge num contexto de “aumento dos índices de criminalidade e do sentimento de insegurança na sociedade” (Fernandes, 2006, p. 113), a par da necessidade de desenvolver e aplicar técnicas mais eficazes e eficientes de prevenir, controlar e combater a criminalidade.

A Resolução 2002/13 do Conselho Económico e Social das Nações Unidas de 24 de julho de 2002 e o seu Anexo *Guidelines for the Prevention of Crime*, constata: que as causas do crime são múltiplas, o crime é cada vez mais internacional e que a prevenção da criminalidade deve assentar em políticas, estratégias e planos de ação (ou programas), multissetoriais, multidisciplinares, concebidos e implementados com a participação da sociedade civil. Conforme o Anexo da Resolução 2002/13 do Conselho Económico e Social:

“Há evidências de que estratégias bem planeadas de prevenção à criminalidade não só previnem o crime e a vitimização, como também promovem a segurança comunitária e ainda contribuem para o desenvolvimento sustentável dos países. Uma prevenção ao crime realizada de forma eficaz e responsável melhora a qualidade de vida da sociedade como um todo. Seus benefícios são duradouros quanto à redução dos custos associados ao sistema judicial criminal formal, bem como quanto a outros custos sociais resultantes do

crime. A prevenção do crime oferece oportunidades para que o problema da criminalidade seja tratado de forma mais humanitária e com melhor custo-benefício”.

Uma questão importante é feita por Monet (2002): “o que se deve entender exatamente por “prevenção”? O termo forma uma categoria mais ou menos extensa, de acordo com o país, remetendo a uma paleta de intervenções heterogêneas” (p. 173). Clemente (2015) afirma que “prevenir é segurar- a ação policial é essencialmente preventiva” (p. 97): “*Prévenir, c’est agir de manière proactive et non corecitive en vue de réduire la fréquence ou la gravite des infractions*” (Cusson *cit in* Clemente, 2015). Assim, Fernandes (2006) indica que apesar da aparente evidência do significado do conceito prevenção, existe uma enorme diversidade de definições, porém nem todas apresentam a coerência lógica adequada. A importância da definição do conceito prevenção deriva do seu conteúdo, na medida em que a partir deste se passará à materialização das medidas técnicas de prevenção.

Segundo Rodrigues (1998), a prevenção criminal é entendida como “um instrumento utilizado pelo Estado para melhor dominar a criminalidade por via da eliminação dos fatores criminógenos e pela adequada gestão dos fatores do ambiente físico e social que propiciam ocasiões favoráveis à perpetração de delitos” (p. 53). Nesta senda, Magina da Silva (2005) refere que “nos estados democráticos modernos a prevenção criminal é encarada como uma responsabilidade de cidadania e não como um monopólio das FSS” (p. 4). Assim, Gordon (2001) defende que “a prevenção criminal é crucial para promover as condições necessárias para garantir a democracia – comunidades habitáveis para todos” (p. 146). “Esta atividade deve ser considerada como a mais importante do modelo de segurança interna. Basicamente quanto mais eficaz a prevenção, menos crimes ocorrem” (Silva, 2005, p. 4).

Nos termos do artigo 2º, alínea b), da Lei da Segurança Interna de Cabo Verde (Lei nº 16/VII/2007, de 10 de Setembro), prevenção criminal é um “conjunto de diligências destinadas a prevenir a criminalidade e garantir a segurança das pessoas e dos seus bens, bem como as providências necessárias para impedir a produção de atos tipificados como crime ou para identificar os seus autores”. Gassin, Cimamonti e Bonfilset (2011) defendem que de um ponto de vista científico, prevenção é um “conceito de dialético”, na medida em que, por um lado, é uma construção puramente teórica, por outro, é concretizado por um conjunto de ações/práticas, acrescentando-lhe uma dimensão empírica.

A prevenção distingue-se da intervenção penal porque a “primeira é essencialmente pró-ativa, enquanto que a segunda é de natureza puramente reativa” (Gassin et al, 2011, p. 857). Neste fio de pensamento Cusson (2007) refere que a prevenção do crime “designa as intervenções não penais sobre as causas próximas dos delitos que têm o objetivo

específico de reduzir o seu risco ou a sua gravidade. A especificidade da prevenção reside essencialmente no seu carácter não penal” (p. 197).

Numa outra perspetiva, Cusson (2008) afirma que “vários criminologistas anglo-saxónicos consideram que a prevenção abrange todas as ações que reduzirão o risco da delinquência. Por exemplo, Sherman et al (2002) definem a prevenção do crime pelo seu resultado: menos crimes. Isso significa que, se a sanção penal previne a reincidência, pode ser considerada como prevenção” (p. 28). Nesta senda, Poiares (2016) afirma que a prevenção é o “conjunto de medidas, cuja intenção é minimizar as infrações (a sua frequência, a sua gravidade e as suas consequências), sejam de natureza criminal ou outras e, sobretudo, quando ocorram antes da prática do ato delinvente” (p. 101).

Lombroso (2006, *cit in* Sento-Sé, 2011) defendia que “em vez de tentar curar o crime, devemos tentar preveni-lo, neutralizando as suas causas” (p. 16). Na mesma linha de pensamento, Berccaria (2005) também dizia que “é melhor prevenir os crimes do que ter de puni-los” (p. 130). Dias (2006) garante que “mais vale prevenir do que remediar” (p. 22). Por outras palavras, melhor que punir atos, importar detetar ameaças, neutralizando-as (Serrano, 2006).

Do ponto de vista de Dias (2006), a atividade policial de prevenção da criminalidade compreende o conjunto de ações a desenvolver pelas forças e serviços de segurança com vista a evitar a ocorrência de factos atentatórios contra a vida e a integridade física das pessoas, a paz pública e a ordem democrática, mediante a utilização de meios dissuasores adequados a inibir ou a intimidar os potenciais delinquentes.

Como podemos observar, existem várias definições de “prevenção da criminalidade”, ou seja, é um conceito muito maleável. Os Programas de Prevenção “devem ser dirigidos às causas da criminalidade, quer sociais, quer ambientais, e não apenas às suas consequências” (Sherman et al, *cit in* Fernandes, 2006, p. 76). A prevenção é o alicerce de toda a atividade da Polícia. Pode exercer-se antes (juízo prognose, baseado na LSI), durante (impedir que o dano se alastre e consolide, baseado na CRCV) e após (através da aplicação de sanções, CP).

De seguida, numa forma resumida, veremos os paradigmas de prevenção do crime mais em voga à luz de contributos de diversos autores que têm produzido conhecimento neste domínio: a prevenção situacional e, com maior pertinência na presente investigação, a prevenção social.

Segundo Cusson (2007), “a prevenção situacional serve para designar as medidas não penais” (p. 204). “É uma abordagem pragmática ao crime, uma vez que não visa melhorar diretamente a sociedade ou as suas instituições, mas sim a redução das oportunidades para cometer crimes” (Welsh e Farrington, 2010, p. 22). Na perspetiva de

Tillyer e Kennedy (2008), a estrutura ambiental não apenas cria oportunidades, como também oferece uma certa motivação para o cometimento de atos criminosos. Destarte, Fernandes (2006) defende que a redução das oportunidades é operada pela modificação ou manipulação do ambiente físico com o objetivo de interferir nas percepções dos criminosos, de modo a que estes percecionem o ambiente como apresentando riscos acrescidos, e conseqüentemente pela necessidade de desenvolver esforços acrescidos para cometer os crimes, ao mesmo tempo que as recompensas do crime diminuam. Neste tipo de prevenção a oportunidade é central. Desde já, podemos afirmar que a fundamentação da prevenção situacional, e das técnicas utilizadas, alicerçar-se na “teoria da oportunidade” que visa na redução da oportunidade de ocorrência do crime (Clarke, 1997; Welsh e Farrington, 2010).

A prevenção situacional pode ser definida como as “medidas de redução de oportunidades que são dirigidas a formas altamente específicas de crime, envolvem a gestão, conceção ou manipulação do ambiente imediato da maneira mais sistemática e permanente possível, tornar o crime mais difícil ou arriscado ou menos recompensador e desculpável (...)” (Clarke, 1997, p. 4). No mesmo fio de pensamento Cusson (2007) refere que “a estratégia se baseia no pressuposto de que um delincente, por pouco racional que seja, renunciará a passar ao ato se calcular que os ganhos esperados não valem o esforço e o risco” (p. 204). Nessa linha, Sento-Sé (2011) refere que a prevenção implica fundamentalmente intervir nos espaços onde há incidências de determinados tipos de delitos de modo a tornar seu cometimento menos atraente, aumentando os riscos palpáveis de fracasso e de aplicação de sanção sobre os perpetradores. Este tipo de prevenção confere subsídios normativos e empíricos para a criação de espaços defensivos, recursos tecnológicos, mecanismos de dissuasão. Elias (2018, p. 98), afirma que “trata-se de uma corrente que defende que a criminalidade, a delinquência e as incivildades estariam subjacentes a fatores de natureza circunstancial que, devidamente manipulados, poderiam resultar no controlo de atos criminosos”.

Por sua vez, prevenção social é definida pelas Nações Unidas, como “o bem-estar das pessoas e encorajar o comportamento pró-social através de medidas sociais, econômicas, sanitárias e educacionais, com uma ênfase especial em crianças e jovens, e foco no risco e proteção dos fatos associados ao crime e à vitimização”.² Segundo Gassin et al (2011), este tipo de prevenção “baseia-se na abordagem dos fatores de delinquência e requer a combinação de duas abordagens: a determinação desses fatores e a organização de programas de ação com vistas a excluir ou canalizar seus efeitos” (p. 861). Assim, Poiães (2014) refere que não é mais do que uma perspectiva muito mais holística

² Cfr. Resolução 2002/13 do Conselho Económico e Social das Nações Unidas de 24 de julho de 2002.

da problemática e que vai além daquilo que é a prevenção criminal, pois coloca o enfoque nos circunstancialismos, no ambiente, nos objetos e no comportamento criminoso e que acaba por menosprezar um conjunto de aspetos que precipitam a conduta desviante.

Fernandes (2006) alude que “os principais alvos são as crianças, os jovens e os grupos socialmente marginalizados (p. 77). A prevenção social “tem como objetivo intervir sobre os fatores que predispõem à criminalidade, apostando em políticas sociais integradas e em programas de desenvolvimento multisectoriais (emprego, formação, habitação saúde, segurança e justiça)” (Chalom, *cit in* Fernandes, 2006, p. 77). Evidentemente, o farol deste tipo de prevenção é as causas sociais do delito para reduzir a motivação do crime.

De forma sintetizada, após uma abordagem sobre a prevenção e algumas das suas tipologias, é de concluir que hoje em dia para haver prevenção, é essencial que haja uma articulação entre a Polícia e outras organizações e a própria comunidade, ou seja, “a prevenção do crime é um assunto de todos. Todos os cidadãos têm de agir de forma preventiva. É responsabilidade dos políticos, Polícia, profissionais de segurança privada, guardas, arquitetos, empreiteiros, urbanistas, serralheiros, técnicos de sistemas de alarme, pais, professores: todo mundo” (Cusson, 2008, p. 26). É de ressaltar que “apesar da prevenção diferenciar-se da repressão, são complementares e necessárias umas às outras. Isto é especialmente verdadeiro para o trabalho da Polícia” (Cusson, 2008, p. 34). Destarte, foi crucial abordar esta questão, tendo em conta que qualquer organização policial que pretenda implementar o policiamento de proximidade/comunitário (prevenção), tem que compreender que este modelo é complementar ao policiamento tradicional (repressão). Conforme afirma Clemente (2010) “a dimensão preventiva enforma o lado nobre da ação policial” (p. 141).

1.3- Policiamento de Proximidade

O policiamento de proximidade ou comunitário é um modelo de policiamento implementado em países como os Estados Unidos da América (EUA), Inglaterra, França, Holanda, Canadá e desde o final do século XX em Portugal. Na Inglaterra, o conceito já está presente desde o século XIX, em que Sir Robert Peel³ enquanto *Home Secretary* definiu dois requisitos éticos para a eficácia do sistema policial, nomeadamente que a polícia é o público e o público é a polícia; e que a eficácia não é medida pelo número de detenções, mas antes pela ausência de crimes (Vasco, 2014). Destarte, Gordon (2001)

³ Apresenta alguns princípios que fundamentaram a criação do *London Metropolitan Police*: vide Anexo I.

afirma que este modelo “é visto atualmente como essencial para o policiamento em uma democracia” (p. 121).

Elias (2018) refere que “nos países de raiz anglo-saxónica, na sua maioria com modelos de polícia descentralizados ou com modelos de polícia nacionais vulgarizou-se o *community policing* nos anos 70 e 80 do século XX e, sobretudo a partir da década de 90, os programas de *police proximité* nos países de influência francófona, de modelo napoleónico e com uma administração mais centralizada” (pp. 128-129). Todavia, foram os países anglo-saxónicos, detentores de sistemas policiais descentralizados, que, nos anos setenta, adotaram as primeiras pequenas reformas organizacionais, utilizando o pressuposto do policiamento comunitário. Alguns dos países da Europa continental só implementaram este modelo nos anos noventa, mas foi nos Estados Unidos da América que surgiram os primeiros estudos sobre esta temática (Goldstein, 1990, *cit in* Vasco, 2014). Assim, Elias (2018) refere que o policiamento comunitário e o policiamento de proximidade encerram algumas diferenças. O primeiro surge no seio das comunidades e nos departamentos policiais mais descentralizados, digamos que surge da base para o topo, enquanto que o segundo é “normalmente implementado do topo para a base” nos departamentos policiais mais centralizados.

Optámos por utilizar ambas as designações indiferenciadamente (proximidade e comunitária) no nosso trabalho, visto que o produto é o mesmo, estando a distinção apenas na designação e na sua génese conforme anteriormente referido. Como defende Oliveira (2006), “não existem diferenças entre este modelo e o comunitário, tanto a nível filosófico como estratégico” (p. 115). Segundo consta na página oficial da PSP citado por Poiares (2013, p. 61), “os conceitos dados, são praticamente iguais em todos os países em que este tipo de policiamento tem sido implementado”.

O policiamento de proximidade ou comunitário “representa um novo paradigma de intervenção policial, frequentemente defendido pelas novas classes dirigentes e até governamentais como resposta mais adequada aos novos problemas emergentes” (Poiares, 2013, p.63). Nesta linha de pensamento Oliveira (2006) afirma que “a expressão proximidade representa um novo paradigma que exprime a forma como se devem processar as relações entre o aparelho administrativo e o exterior, isto é, com os cidadãos” (p.85).

Este modelo de policiamento “implica a reforma de processos de tomada de decisão e a emergência de novas culturas no seio das forças policiais. É sobretudo uma estratégia organizacional no seio das forças policiais, com vista a orientar o futuro desenvolvimento dos serviços policiais” (Skogan, 1998, p. 113-114). Elias (2009) defende que “a polícia só

conhecendo os processos e estruturas de funcionamento, melhor pode lidar com elas e exercer autoridade, controlar a ordem e prestar serviço também” (p.752).

Segundo Cordner (2014, *cit in* Elias, 2018, p.161), “policiamento comunitário ou de proximidade são filosofias ou estratégias organizacionais que promovem o uso sistemático de parcerias e técnicas de resolução de problemas para fazer face de forma proactiva às questões de segurança pública, como a criminalidade, as incivildades e o sentimento de insegurança”. Nesta senda, Trojanowicz e Bucquerroux (1990), afirmam que o policiamento comunitário é ao mesmo tempo uma filosofia (uma maneira de pensar) e uma estratégia organizacional (uma maneira de desenvolver a filosofia) que permite à Polícia e às pessoas trabalharem estreitamente juntas em novas formas para resolver os problemas da criminalidade, das drogas ilícitas, do sentimento de insegurança, das desordens físicas e sociais (desde pichação até vício em drogas), da decadência do Bairro, e a qualidade geral de vida na comunidade.

Uma definição bastante prática, é adotada pela Fundação da Polícia – *Police Foundation*, organização voltada para pesquisa e difusão de conhecimento sobre temas relacionados à Polícia, sediada em *Washington DC*, Estados Unidos, segundo a qual o policiamento proximidade é baseado em três elementos: 1) o trabalho da Polícia é resolver problemas e não apenas responder a incidentes; 2) a Polícia deve preocupar-se com problemas relacionados à desordem e à incivildade tanto quanto se ocupa com crimes graves; 3) a redução do crime e da desordem implica que a Polícia trabalhe cooperativamente com a população de cada bairro para identificar as suas preocupações e resolver os seus problemas (MPC, 2009). Isto significa que os cidadãos serão estimulados a cuidarem mais de si mesmos, de suas preocupações menores, em troca, isto liberará a Polícia para trabalhar com as pessoas no desenvolvimento imediato ou a longo prazo de soluções para os problemas da comunidade, através de métodos que incentivam a responsabilidade e o respeito mútuos (Trojanowicz e Bucquerroux, 1990). Estes autores afirmam que este modelo de policiamento “ênfatiza a exploração de novos caminhos para proteger e valorizar as vidas das pessoas mais vulneráveis – jovens, idosos, minorias, pobres, os deficientes, os sem-abrigos. Ele assimila e amplia o alcance dos esforços prévios, tais como a prevenção do crime e as relações polícia-comunidade” (Trojanowicz e Bucquerroux, 1990).

O policiamento de proximidade “orienta o polícia a fazer prevenção. É o primeiro a detetar muitos problemas assim que eles aparecem. Mas ele não pode sempre agir sozinho” (Cusson, 2000, p. 21). Pode-se dizer que é “levado a desempenhar um papel de conselheiro de prevenção, sugerindo soluções para vítimas, comerciantes, administradores, arquitetos, engenheiros e políticos” (Clarke e Hough, 1984; Bayley, 1994,

cit in Cusson, 2000, p. 21). Nesta perspetiva, Elias (2018) menciona que o policiamento de proximidade “consiste em parcerias ativas entre a Polícia, entidades públicas e privadas; todavia, estas parcerias implicam que estes autores trabalhem efetivamente em conjunto para identificar e resolver os problemas” (p. 139). De uma forma simplista, pode-se dizer que este modelo é baseado na conceção de que a polícia e a comunidade têm de trabalhar em conjunto em formas criativas de resolução de problemas relacionadas com o crime, o sentimento de (in)segurança e ordem social (Pinto, 2015). Assim, verifica-se que “no cerne deste novo modelo de policiamento está a ideia, apoiada empiricamente, de que a polícia não poderá ser bem-sucedida sozinha na luta contra o crime e deve contar com os recursos da comunidade para lidar de modo eficaz com os problemas do bairro” (Rosenbaum, 2012, p. 39).

Rebelo (2017) refere que a presença, mesmo que permanente, de um polícia próximo a uma comunidade, poderá não consubstanciar na proximidade desejável, se esta não se estruturar como uma estratégia ancorada numa rede horizontal de participação, que favoreça a coesão e o reforço da comunidade enquanto meio de prevenção e de resolução dos problemas que a afligem. Cada parceiro deve estar ciente do seu papel dentro da orientação concertada e elaborada a partir de um diagnóstico local cooperativo, no qual as ações de cada um validam e se ajustam pelo limite do poder que lhe é legítimo.

Na perspetiva de Skolnick e Bayley (*cit in* Neto, 2000, p. 44), “policiamento comunitário é bastante difícil de ser conceituado, pois, para eles, não basta que as polícias mudem as suas estratégias básicas ou os seus estilos de gerenciamento, se os seus objetivos organizacionais continuarem os mesmos”. O problema das instituições policiais e dos seus profissionais está em entender que “o policiamento de proximidade não se trata, exclusivamente, de técnicas e táticas policiais, mas sim de um problema da Sociologia das Organizações” (Rebelo, 2017, p. 105). Durão (2010, p. 115) afirma que a proximidade pode contribuir para a verdadeira socialização dos polícias em espaços urbanos e de cidadania que deixam de ser olhados por estes como estranhos e distantes, prefigurando mudanças de atitude que podem passar por um reconhecimento de dimensões identitárias e cívicas que até aqui têm sido travadas nos polícias. Essa aproximação irá criar laços de cooperação, sem pôr em causa a autoridade policial.

É de extrema importância saber que “uma vez aceite o policiamento comunitário como estratégia de longo prazo, todos devem praticá-lo. Isto pode levar de dez a quinze anos” (Trojanowicz e Bucquerroux, 1990). No mesmo fio de pensamento Cusson (2000) refere que “é uma tarefa de longo prazo, ela é realizada muito lentamente e é muito difícil medi-la” (p. 21). Este modelo que lida com problemas reais: crime graves, drogas ilícitas,

sentimento de insegurança, enfrentando todo o espectro das dinâmicas que permitem que estes problemas se instalem e cresçam (Trojanowicz e Bucquerroux, 1990).

Elias (2018) afirma que “independentemente das diferenças entre o policiamento comunitário e o de proximidade, estes modelos exigem o relacionamento do serviço policial, a coprodução de segurança, a mobilização, o compromisso, a qualidade, a produtividade, a proatividade, as parcerias público-público, público-privado” (p. 141). De facto, “o policiamento comunitário busca se adequar aos princípios democráticos, possibilitando que os cidadãos se envolvam na administração e na elaboração de políticas públicas de segurança, por meio da participação contínua” (Júnior, 2007, p. 27). Assim, Mastrofski (2012) alude que “as democracias atribuem aos cidadãos papéis importantes tanto na administração da polícia e como no próprio policiamento” (p. 201).

Em síntese, podemos concluir que o policiamento de proximidade se baseia numa filosofia em que apenas trabalhando em conjunto com os cidadãos, à Polícia será capaz de melhorar a qualidade de vida da sociedade. Isso implica que a Polícia assuma novos papéis e realize a sua atuação de forma diferente. Além de serem cumpridores da lei, devem servir como conselheiros, apoiantes e líderes de novas iniciativas baseadas na comunidade. A Polícia deve começar a ver-se como parte da comunidade. Servir a comunidade é, de facto, a razão da existência da Polícia. Sendo assim, cabe a Polícia continuar a criar as condições para que haja uma confiança mútua e que consiga resolver os problemas da sociedade. A confiança “é o vector que permite que muita da informação que as pessoas possuem passe para a Polícia” (Fernandes, 2014, p. 179). Destarte, Clemente (2010) afirma que “a informação favorece a ação- é fator crítico de sucesso da missão: conhecer para agir” (p.158).

Em Portugal, a Polícia de Segurança Pública (PSP) dispõe de um Programa integrado de Policiamento de Proximidade, atualmente designado por Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP), sustentado num modelo teórico-conceptual definido, com objetivos estratégicos e operacionais claramente estabelecidos, tendo sido objeto de uma avaliação externa, no caso da SoCinova, que se revelou extremamente positiva. Inclusive, o MIPP, tem já uma ampla difusão a nível externo, com varias apreciações positivas e solicitações para um conhecimento mais estrito essencialmente por parte dos PALOP. De acordo com o que já foi referido, o modelo de intervenção do MIPP, no qual se inserem todos os programas especiais de prevenção criminal, como seja: Programa Escola Segura (PES); Comércio Seguro; Apoio ao Idoso 65 e outros; para além de ser uma das “imagens de marca” da PSP, deverá ser o modelo de policiamento por excelência e a privilegiar em todas as comunicações e apresentações institucionais (OP 4822, 2010).

Apesar de já termos referenciado três barreiras para a implementação do policiamento de proximidade/comunitário, existem muitas outras explicações sobre o porquê deste modelo não ter sido implementado na sua plenitude pelas organizações policiais em vários países. O “mito de que o policiamento comunitário é o Panaceia para a vida comunitária, independentemente do contexto e da história” (Brogdem e Nijhar, 2005, p. 60), foi considerado como uma barreira à institucionalização do policiamento comunitário como um paradigma dominante de policiamento. Ainda a “resistência do policial a tal atividade” (Smith e Natalier, 2005); como já tínhamos anteriormente referenciado, a “cultura policial” (Becknell, 1992; Chan, 1997; Oliveira, 2006; Henriques, 2009) caracterizada pela resistência à mudança na instituição; o contexto em que a “Política do Governo é oposto ao objetivo da organização policial” (O’Malley, 1997); a “insuficiência do financiamento das forças policiais, face à mudança; o fraco suporte, por parte das hierarquias policiais, à reforma; a fraca mobilização das bases para as mudanças no policiamento tradicional; ausência de uma liderança forte e carismática do projeto” (Roché, 2005, *cit in* Clemente, 2010) e por fim a “falta de avaliação dos programas de policiamento comunitário” (Fleming e O’Reilly, 2008).

1.4- Cultura Organizacional

Entender a cultura organizacional de uma Polícia é deveras importante para o estudo e implementação de novos mecanismos e a sua adaptação. Também é de extrema relevância que as pessoas tenham noção da organização a que pertencem e da sua razão de ser, ou seja, que se identifiquem com a mesma e com as estratégias por ela definidas. Nesta senda, Varela (2013) refere que a capacidade de implementação de uma estratégia pode encontrar na cultura organizacional, uma barreira, ou, inversamente, um fator impulsionador e potenciador da sua concretização. Antes de procedermos uma conceptualização aprofundada de cultura organizacional, é fundamental patentearmos o conceito de cultura e organização.

Segundo Hofstede (1991), cultura é uma “programação coletiva da mente a qual distingue os membros de uma organização de outra” (p.179)”. O mesmo autor defende que no “nível organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas do que nos valores, devido ao facto de estes conceitos se referirem a diferentes espaços de socialização” (Hofstede, 1991). Na perspetiva de António (2015), a cultura é um “conjunto de normas, sentimentos e valores” (p. 74). Schein (1988) define-a como “característica de um grupo, e pode ser pensado como aprendizagem acumulada que um dado grupo

adquiriu durante a sua história” (p. 7). Bilhim (2006) refere que “é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário, no local de trabalho” (p. 185). Pegando nestas palavras podemos dizer que a cultura é uma componente de extrema importância de integração, isto é, como se deve processar as informações, balizando as relações dentro da própria organização e traçando as metas pretendidas.

No essencial, uma organização é um “conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns que, geralmente, envolvem a produção e/ou oferta de bens ou serviços. Exigem uma coordenação formal das suas ações, pressupõem a definição de metas e a sua consecução, a diferenciação de funções, uma estrutura hierárquica e a existência de fronteiras face ao meio envolvente” (Meneses, 2016, p. 35). A organização “é intrinsecamente hierárquica; a hierarquia é a forma de sucesso e o principal meio de manter o controle” (Schein, 2004, p. 200). Meneses (2016) afirma que “o principal motivo que leva à criação de organizações é estas permitirem aos seus membros atingir objetivos que isoladamente teriam dificuldade em alcançar (ou em alcançar tão bem)”. Nesta perspetiva, Teixeira (2011, *cit in* Meneses, 2016, p. 35) profere que “as organizações são um exemplo de sinergia, ao potenciarem um efeito multiplicador da atividade dos seus membros”. Isso leva-nos a aferir que à organização “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos” (Bilhim, 2006, p. 21). Assim, Pereira (2000) defende que “as organizações são instituições sociais com culturas e histórias próprias” (p.85).

A cultura organizacional tem suas raízes na sociologia e na antropologia (Detert, Schroeder e Mauriel, 2000). Nas palavras de Meneses (2016), a cultura organizacional “corresponde ao conjunto único de características que permite distingui-las das demais, o equivalente à sua personalidade, e define um sistema de valores, uma identidade, que se exprime por diversos meios e que define o modo como os colaboradores se devem comportar” (p. 67). No mesmo fio de pensamento, Schein (*cit in* Cunha *et al*, 2016, p. 621) refere que é “um conjunto de assunções implícitas, partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo que percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Segundo Trice e Beyer (1993), a cultura organizacional refere-se às crenças, ideologias e valores da organização, bem como aos meios, à linguagem, às narrativas (mitos, histórias), práticas, pelos quais são transmitidos aos membros da organização. Nesta senda, Detert *et al* (2000) definem-na como “combinação de artefactos (também chamados de práticas, símbolos significativos), valores, crenças e hipóteses subjacentes que os membros da organização compartilham sobre o comportamento apropriado” (p.

851). Nas palavras de Capricho e Lopes (2007), a cultura organizacional “é formada por um conjunto de componentes, tais como: regras e políticas; objetivos e avaliação; hábitos e normas; formação; cerimônias e eventos; comportamentos da gestão; remunerações e recompensas; comunicações; ambiente físico; estrutura organizacional⁴, etc.” (p. 174). Os autores supracitados afirmam que estes componentes, interagem entre si, diariamente e coletivamente, de forma a individualizar culturalmente cada organização.

A cultura organizacional, de uma forma prática, é definida através do que as pessoas dizem, fazem ou pensam da organização onde estão inseridas, ou seja, a representação que os efetivos têm da organização, dos seus superiores, o tipo de relacionamento existente entre os membros da organização, e não só, como essa organização é vista exteriormente, tendo em consideração a sua forma de atuação⁵, a imagem que a sociedade tem dela. Nesta perspetiva, Robbins (2005, p. 376) defende que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da organização (...). Trata-se de um conceito descritivo”. Ainda alude que as pesquisas sobre cultura organizacional têm procurado medir como os funcionários vêem sua organização (Robbins, 2005).

Chiavenato (2009) refere que a cultura organizacional representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões. Ela patenteia a identidade⁶ da organização. É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, construindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Sendo assim, serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.

É importante ter em consideração que cada organização tem a sua própria cultura, porém pode haver semelhanças entre elas. Chiavenato (2009, p. 177) patenteia dois tipos de cultura organizacional: “adaptativas e conservadoras (não-adaptativas)”. As primeiras caracterizam-se pela criatividade, inovação e mudanças, isto é, são organizações caracterizadas por uma cultura flexível e maleável. Por sua vez, as culturas conservadoras caracterizam-se pela rigidez e conservadorismo, prevalecendo a manutenção de valores, estratégias, costumes e tradições que permanecem enraizados, ou seja, não mudam ao

⁴Nunes (2011) refere que a estrutura organizacional é caracterizada pelas relações de dependência hierárquica e de cooperação, pela forma como as atividades são distribuídas e descritas e ainda como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

⁵ A atuação policial segue uma doutrina, segue uma filosofia e uma ideologia arreigada à tutela efetiva dos Direitos Humanos. Esses três vetores constroem, para o bem e para o mal, uma cultura organizacional material de polícia- Polícia como atividade e funcionalidade ao serviço do “outro” e do “nós” e nunca ao serviço do “eu” (Valente, 2015).

⁶ A identidade policial deve ser uma consequência e não uma causa da trilogia (Valente, 2015, p. 130).

longo do tempo e tendem a propiciar a formação de barreiras à criatividade⁷. A receita do sucesso ou do fracasso de uma organização está em encontrar um equilíbrio entre ambos, isto porque, de um lado, há necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro lado, há necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização (Chiavenato, 2009). Isto é totalmente verdadeiro para as organizações policiais.

Pese embora o “clima organizacional” não ser o objeto concreto do nosso estudo, é relevante clarificar que cultura e clima representam o contexto social no qual as políticas, práticas e procedimentos operam. A cultura é mais ampla que o clima que a inclui, mas são distintas. O clima tem as suas raízes na psicologia (Barker, 1965), “descreve o comportamento como uma função do ambiente e da pessoa. No entanto, o clima é considerado uma parte da cultura ou uma dimensão da cultura, revela-se insuficiente para explicar o funcionamento das organizações” (Ferreira, 2011, p. 505).

A Polícia é uma das instituições onde a cultura organizacional está bem patente e visível para a sociedade, com as suas tradições, símbolos, valores, princípios, hábitos de atuação. Sendo assim, os superiores hierárquicos, enquanto exemplos a seguir, têm um papel determinante na consolidação da cultura, isto é, a forma como dizem, fazem e se relacionam com os efetivos, instituem padrões que servem de referência para orientação deles. De acordo com Croizier (1994, *cit in* Poiares, 2013, p. 28), “o principal motor de mudança é sempre a equipa dirigente”. Schein (2004, p. 1) defende que quando se leva a cultura ao nível da organização, pode-se ver claramente como a cultura é criada, incorporada, evoluída e finalmente manipulada e, ao mesmo tempo, como a cultura restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros da organização. Estes processos dinâmicos de criação e gestão da cultura são a essência da liderança e fazem perceber que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda.

A integração do indivíduo na organização, segundo Elias (2018), “trata-se de um eixo em que é colocada a tónica na organização, na gestão e administração, nas relações interpessoais no seio e fora da organização, na análise de problemas, na gestão de projetos, na gestão do tempo, na assunção de responsabilidades e na avaliação” (p. 43). O mesmo autor, afirma que neste contexto é estudada a cultura organizacional: o que é a Polícia? O que faz a Polícia? Surgiu quando, porquê, para quê? Quais os desafios contemporâneos que terão que ser encarados no quadro da sua missão e atribuições? Que novas atribuições pode/deve ter a Polícia. Perante esta afirmação, é possível perceber que a cultura organizacional é transmitida de geração em geração e muda muito lentamente

⁷ “Creativity is the generation of ideas, processes, products, and/or new services that produce some valuable contribution to the organization and/or the welfare of persons working in that context and that possess the essential elements for their implementation” (Bruno-Faria, 2003 *cit in* Alencar *et al*, 2014, p. 115).

(Elias, 2018). Nesta perspetiva, Cardoso (2014) expõe que a cultura de uma organização na sua origem pode ser perpetuada por fatores como história e pela socialização que adquire um papel preeminente uma vez que é através deste vetor que a própria cultura organizacional é transmitida entre os públicos internos.

Como podemos observar, a cultura organizacional está relacionada com as crenças e valores desenvolvidos e nutridos dentro da própria organização. Pode-se aferir que para implementação do PP com sucesso, é necessária uma aceitação de uma mudança na prestação de serviços, uma mudança na relação de polícia/cidadão e cidadão/polícia, uma mudança na forma como os policiais são liderados e motivados para permitir e incentivar a inovação e a mudança. Tendo em consideração que não faz sentido a implementação de um modelo de policiamento que não se espelha e identifica com a organização que se quer implementar. Isto porque o policiamento comunitário está frequentemente associado a liderança, gestão e supervisão que confere uma maior ênfase à cultura organizacional, aos valores, à participação de todos, à iniciativa e menor relevo às regras estatuídas, regulamentos e à disciplina formal. O argumento é que os polícias tomam melhores decisões e consequentes ações (empoderamento) se tiverem mais autonomia e estiverem alicerçadas numa cultura organizacional que promova a criatividade (Elias, 2018).

Todas as organizações estão sujeitas a dinâmicas que as pressionam para a mudança, entretanto, “para que a mudança se verifique é necessário saber o que mudar, isto é, escolher o conteúdo da mudança. Sabemos que os novos paradigmas que preencheram o conteúdo das reformas das organizações públicas, nalguns países ocidentais, a partir dos anos 80, apareceram em crítica ao modelo burocrático⁸” (Oliveira, 2005, p. 152).

A cultura policial é considerada como a maior barreira para a reforma da Polícia (Becknell, 1992; Chan, 1997; Oliveira, 2006; Henriques, 2009). Daqui não poderíamos deixar de fazer uma distinção entre a cultura organizacional e cultura ocupacional policial. São distintos pelo facto dos seus objetos de estudos serem diferentes. A maioria das investigações sobre aspetos formais e informais da cultura organizacional das polícias centrou o estudo no apuramento da cultura ocupacional policial, isto é, na verificação das características da atividade policial que as distingue das outras profissões (Durão, 2008).

Oliveira (2006) alega que a cultura policial de reação, herdada do modelo tradicional e que se encontra fortemente enraizada constitui um obstáculo sério para a implementação plena do novo modelo de policiamento. Feltes (2001) refere que “para mudar a prática

⁸ Acusado de recusar o frente a frente; de fechamento e falta de comunicação; de se ocupar demasiado das regras, descurando a eficácia; de uma atitude de desresponsabilização; da ausência de iniciativa; da falta de flexibilidade e de adaptação; da dificuldade de gerir conflitos; da dificuldade de gerir a mudança; do excesso de controlo à priori; de desresponsabilização da hierarquia, da gestão do imediato, em detrimento da gestão previsional (Oliveira, 2005).

policial, seria necessário um “ataque à cultura ocupacional da polícia” (p. 53). Reiner (*cit in* Feltes, 2001) refere que as regulamentações legais, por si só, têm uma eficácia limitada na mudança da prática policial: “as alterações fundamentais devem ser feitas ao nível da cultura informal da polícia, das suas normas práticas”. Não é a lei ou um regulamento administrativo que influenciam a atividade de uma organização legal, mas sim a sua cultura informal.

Evidentemente, não é fácil mudar esses padrões apenas através da imposição de uma nova lei ou da implementação de algumas estratégias administrativas. A cultura institucional, dentro do qual existe um conjunto de valores partilhados, pode ser perturbada por um novo conjunto de normas oficiais fornecidas pelo legislador ou conselho, resultando numa situação pior. É a cultura dos organismos policiais que encoraja os seus funcionários a resistirem ou a tolerarem certos tipos de má conduta. E, portanto, é esta cultura que encoraja a integridade policial (Feltes, 2001).

A mudança “pode ser um processo longo e demorado, e que facilmente provoca emoções fortes. Por isso, para ser bem-sucedida não pode simplesmente ser imposta “de cima-para-baixo”, precisa de adesão, tão entusiástica quanto possível, do maior número de *Stakeholders* possível, desde logo dos colaboradores da organização” (Meneses, 2016, p.73). Nesta senda, Poiares (2013) defende que a adaptação organizacional não deve ser um processo abruço, com medidas que coloquem em causa toda a obra realizada. Deve ser um percurso com passos seguros e simples, sem grandes questionamentos e contestações, uma mudança consistente, mas pacífica, assente em pequenos avanços articulados com um discurso simples e fluido que envolva todos os colaboradores.

Contudo, se for uma mudança imposta e não tiver uma adesão e aceitação por partes dos elementos pertencentes à organização poderá surgir uma resistência à mudança⁹. Isto significa que “uma estratégia de reforma só pode ter êxito quando intervém em contextos políticos favoráveis, apresentando-se em continuidade não em rutura com a maneira como os policiais concebem seu papel na sociedade, mobilizando em primeiro lugar os responsáveis por um projeto modernizador, cabe a eles convencer, em seguida, as bases” (Monet, 2002, p. 310). Se isso não acontecer, poderá surgir uma resistência à mudança, como por exemplo, se não houver uma aceitação do modelo de policiamento de proximidade, “apenas será um discurso que traz algumas modificações estéticas, mas sem mudar a essência” (Rocha, 2013, p. 96). Na mesma linha de pensamento, Naves, Mafra, Gomes e Amâncio (2000), afirmam que “quaisquer mudanças a serem implementadas

⁹ “Qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparada que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, seja organizacional, porque vai representar uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos da organização, e, portanto, terá que enfrentar a inércia e os interesses instalados” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998, p. 165).

precisam ser compreendidas e aceitas pelas bases da organização, sob pena de desperdiçar esforços e ideias, pois sem participação e comprometimento não há mudança efetiva e positiva” (p. 64). Por conseguinte, o público também precisa de ser sensibilizado antes de implementar qualquer programa que refletirá na Imagem da Polícia.

De forma sintetizada, podemos concluir que atualmente as organizações deverão criar uma “cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo capaz de abrir sem se perder. Esta precisa de responder, permanentemente, aos desafios da integração da envolvente interna, e às dificuldades da adaptação externa” (Bilhim, 2006, p. 203). Destarte, a cultura organizacional indica o quanto a organização será capaz de perceber os desafios, as necessidades de mudanças. Sendo as leis, decretos-leis, regulamentos, entre outras, feitas pelas instâncias superiores, confeccionadas para balizar e determinar os parâmetros da atividade policial, a sua cultura, determina a forma como os efetivos pertencentes à organização se devem relacionar, comunicar e abordar os cidadãos, baseando-se nos valores defendidos pela organização. Tal como defendeu Stone (1975, *cit in* Durão, 2008, p. 55), a lei “não trabalha sozinha” e não é eficaz se não conseguir convencer ou pelo menos fazer sentido junto das comunidades e dos polícias que as usam”.

II - PROXIMIDADE E A POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE

2.1- Evolução Histórica da Polícia de Cabo Verde: Do Corpo de Polícia Civil à PN

Compreender a história da Polícia de Cabo Verde significa ainda perceber a história desse país. Estas por vezes confundem-se. Essa história encontra-se plasmada em alguns registos (sítio oficial da Polícia Nacional, no portal “Historial”, revistas, dissertações) que praticamente falam da trajetória e progresso da atual Polícia de Cabo Verde, adiante designada por Polícia Nacional de Cabo Verde. Essa Polícia passou por várias fases, conjunturas e ocasiões. Pegando nessa história poderemos compreender o passado e o presente dessa Polícia. Também é importante saber que “compreender a história da Polícia significa ainda compreender a história dos programas de policiamento que foram produzidas por ela” (Ribeiro, 2014, p.304).

A Polícia Cabo-verdiana assinalou, a 15 de novembro, os 148 anos da sua existência ao serviço de Cabo Verde e dos Cabo-verdianos, mas tudo começou, em junho de 1870, com a decisão de criar um Corpo Policial na Cidade da Praia. Desde aí, todos os anos no dia 15 de novembro, é feita uma cerimónia para a comemoração do “Dia da Polícia”, em que são contemplados com entregas de prémios os polícias que se destacaram pela conduta de ações excecionais e são homenageados com continência e honra aos que já tomaram ao serviço da PN e de Cabo Verde.

Segundo Domingues (1991, p. 41), a estrutura institucional implantada em solo cabo-verdiano teve o seu modelo na organização administrativa adotada pelos portugueses para os diferentes arquipélagos atlânticos. Portanto, qualquer estudo que ocorra sobre administração de Cabo Verde precisa ter em conta um enquadramento e um pressuposto, a colonização portuguesa estabelecida nas ilhas atlânticas. Destarte, podemos referir que há laços históricos e culturais fortes entre Cabo Verde e Portugal. Sendo “a língua portuguesa um dos primeiros atributos culturais a ser absorvido pelos elementos africanos (...). Pelo que hoje se conhece o crioulo falado nas ilhas, somos levados a acreditar que terão servido do português” (Domingues, 1991, p. 175).

Nessa sequência, após uma análise cronológica, espacial e factual, podemos encontrar quatro períodos distintos e seguidos nos quais se averiguaram reformas na estrutura policial em Cabo Verde, tendo em consideração que, a Polícia é a imagem do regime vigente em cada Estado. “Num primeiro período (1872 a 1910), em que vigorou o regime monárquico, a segurança estava a cargo do Corpo de Polícia Civil da Praia (CPCP). Posteriormente (1910 a 1964), período que decorre da implantação da República até o

eclodir da guerra colonial, a polícia conheceu várias medidas de reorganização, motivadas por revoltas populares” (Barbosa, 2012, *cit in* Rodrigues, 2015, p. 8-9). Por conseguinte, o terceiro período (1975 a 2005), que decorre da proclamação da independência ao ano em que terminou a legislatura do III Governo Constitucional da II República, deu-se a construção de corpos de polícia por forma a responder às exigências de um país independente, fazendo com que houvesse importantes transformações no seu enquadramento legal, bem como na sua organização e funcionamento. Já num quarto período as reformas legislativas no setor da segurança interna levaram a que existisse uma unificação das Forças e Serviços de Segurança (FSS), dando origem ao sistema atual designado de Polícia Nacional de Cabo Verde (Rodrigues, 2015).

Consigna a história que Caetano Alexandre de Almeida Albuquerque, Governador-geral, lavrara no dia 28 de julho de 1870 no Quartel-General do Governo da Província, na Cidade da Praia, em Santiago, a portaria nº 194, publicada no Boletim Oficial de 30 de julho, que nomeava uma comissão presidida pelo então presidente da Câmara Municipal da cidade, Venceslau Frederico, para estudar e propor ao Governo-Geral, um regulamento para o referido Corpo de Polícia (PN, 2014). Esta conduta marca o início de um sistema que viria a culminar, dois anos mais tarde, nas vésperas do Natal de 1872¹⁰, quando o governador-geral emitiu a portaria nº 433 em que dizia que o grau de desenvolvimento e de progresso que a cidade da Praia já tinha atingido, obrigava que nela organizasse um serviço policial de harmonia com o seu estado de adiantamento e destinado a zelar pela ordem e segurança pública e pelo cumprimento das prescrições policiais em vigor.

Porém, a portaria que ergue a Polícia em Cabo Verde, só entra em vigor a 13 de agosto de 1873, assistida por um regulamento com sete capítulos e 33 artigos sobre o funcionamento do corpo da Polícia Civil, dos chefes de esquadra, dos guardas de Polícia, serviço policial e da administração e contabilidade, versando também sobre o uniforme e o armamento e as penas a aplicar aos infratores (PN, 2014).

Com a entrada da portaria que institui a Polícia em Cabo Verde, em 7 de outubro de 1880, por determinação do novo governador-geral António do Nascimento Pereira Sampaio, em resposta ao aumento da população e alargamento do povoamento às outras ilhas, o então Corpo de Polícia da Praia cedeu lugar às Companhias de Polícia de Cabo Verde, permanecendo uma delas aquartelada na cidade da Praia e a outra na cidade do Mindelo. Dai por diante, à Polícia foi alvo de várias mudanças e reorganizações na sua orgânica, mantendo, porém, um cariz militar, de 1902 a 1921. Por conseguinte, a 5 de setembro de 1962, na prossecução da reestruturação ocorrida na Polícia de Segurança Pública (PSP) de Portugal a 18 de agosto de 1956, cria-se a PSP de Cabo Verde (PSPCV),

¹⁰ Cfr. Portaria do Governador Geral n.º 433

abandonando-se o cariz militar que até ao momento acompanhara as contínuas reestruturações e passando a ser um organismo com natureza essencialmente civil (PN, 2014).

Na sequência da Revolução em Portugal, 15 de novembro de 1974, fim do regime colonial-fascista, a Polícia de Cabo Verde, reunida em assembleia-geral, aprovou uma proposta de afastamento dos quadros portugueses. Resultando, pela primeira vez na história da Polícia Cabo-Verdiana, no Comando da Polícia ser assumido por um oficial cabo-verdiano, das Forças Armadas Revolucionárias do Povo, Timóteo Tavares. Consequentemente, este marco histórico foi assinalado através do Decreto n.º 185/90 de 29 de dezembro, passando o dia 15 de novembro a ser o “Dia da Polícia de Ordem Pública”.

No dia 5 de julho de 1975, Cabo Verde teve a sua independência nacional, abolindo-se o Corpo da Polícia de Segurança Pública de Cabo Verde e cria-se a Direção Nacional de Segurança e Ordem Pública (DNSOP), confiada para dirigir as forças policiais e a garantir a segurança do novo Estado. Passando Cabo Verde a ser um Estado de Direito Democrático, a Polícia não poderia ficar exime do processo das ligeiras e profundas mudanças, assim passa a ter valores que caracterizam um Estado de Direito Democrático. Todavia, só em 1998 é que se consolidaram essas mudanças, entrando em vigor vários diplomas regulamentares da vida interna da organização, nomeadamente os estatutos, a orgânica, o quadro de pessoal, o regulamento orgânico, o quadro do serviço da POP, os códigos de ética e de honra e o regulamento das esquadras e postos. Nessa altura a Polícia Cabo-verdiana apostou fortemente na formação superior de quadros, especialmente na Alemanha e em Portugal. Nesta perspetiva, Durão (2017) refere que “desde finais de 80, alunos cooperantes são convidados a frequentar, ao lado dos nacionais, um curso garantido pelo estado português. Cabo Verde foi o país a dar um passo em direção ao treino na antiga metrópole, logo em 1988. Desde então, nunca mais cessou a cooperação” (p. 114).

No ano de 2005, o Governo criou a Polícia Nacional¹¹, que passou a coordenar todas as forças policiais (Polícia de Ordem pública, Guarda-fiscal, Polícia Marítima, Trânsito, Estrangeiros e Fronteiras, e a Polícia Florestal), numa perspetiva de reforço da capacidade operacional e da racionalização dos meios humanos e materiais, para propiciar uma maior coordenação entre as várias vertentes de segurança face aos novos desafios que se colocavam ao país. Em consequência dessa reestruturação, foi aprovada a “orgânica da Polícia Nacional”¹² refletindo a nova filosofia em termos de organização e funcionamento da corporação. O novo modelo de organização policial teve como objetivos

¹¹ Cfr. Decreto-Legislativo n.º6/2005, de 14 de novembro.

¹² Cfr. Orgânica da Polícia Nacional de Cabo verde, aprovado por Decreto-Lei n.º 39/2007.

fundamentais¹³ o reforço das forças policiais e a sua adequação às novas ameaças à segurança, a racionalização das diferentes forças policiais, com vista ao reforço das suas capacidades operacionais de modo a torná-las mais efetivas e competitivas o incremento da atividade de “inteligência policial” e da articulação com as forças armadas. Por sua vez, o Decreto-Lei nº 39/2007 veio ser alterado pelo Decreto-Lei n.º 49/2017 de 14 de novembro, em que esta medida permitiu, igualmente, adequar melhor as estruturas às necessidades atuais, de modo a que as forças de segurança pudessem responder, com maior eficiência e eficácia, às demandas nacionais. No cerne desta alteração está a ideia de transformar alguns líderes em colaboradores diretos de outros líderes, obtendo unidades orgânicas com competências concentradas e não centralizadas, e de várias lideranças. O desafio é alterar para ganhar e de encontrar melhores soluções organizacionais para a PN, no desafio da modernização.¹⁴

2.2- Polícia Nacional: definição, organização, missão e atribuições

Nas palavras de Dias (2012), “o mundo passa e a Polícia passa também”. Nesta senda, Clemente (2010, p. 161) refere as seguintes palavras: “Novo tempo, novíssimo rumo (...)”. Pegando nestas palavras, é facilmente compreensível a necessidade da Polícia acompanhar o avançar dos tempos e de se adequar às novas ameaças, dinâmicas e circunstancialismos da criminalidade.

A Polícia Nacional é fruto das reformas influídas por um conjunto de fatores de essência social, política e organizacional, com uma fusão clara à própria história Cabo-verdiana. Podemos dizer que toda a trajetória que a PN passou, colaborou e vem colaborando indubitavelmente para a evolução da organização.

Assim, no ano de 2005, o Governo de Cabo Verde criou a PN¹⁵, que passou a coordenar todas as forças policiais, numa perspetiva de reforço da capacidade operacional e da racionalização dos meios materiais e humanos, para propiciar uma maior coordenação entre as várias vertentes de segurança face aos novos desafios que se colocavam ao país. A implementação dessa nova filosofia policial, foi ainda no sentido de uma maior aproximação polícia/cidadão, cidadão/polícia, com a necessidade de acolher novas formas de resolver os problemas de insegurança e da preocupação percecionada pelas populações.

¹³ Cfr. Decreto-Legislativo nº6/2005, de 14 de novembro, Preâmbulo, p. 5.

¹⁴ Cfr. Decreto-Lei n.º 49/2017 de 14 de novembro.

¹⁵ Cfr. Artigo 2º, da Lei Orgânica da Polícia Nacional de Cabo verde

Este modelo de Polícia, é especialmente, “característico dos países do Norte da Europa (Suécia, Dinamarca, Finlândia, Irlanda), mas também do Sul (Grécia), consubstanciando-se na existência de uma única Polícia Nacional na dependência do Ministro do Interior ou do Ministro da Justiça (consoante os casos)” (Elias, 2018, p.161).

A PN enquanto organização, encontra-se claramente identificada e marcada por características próprias benéfico da sua natureza, missão e atribuições que de seguida iremos explicar. Nos termos do art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 39/2007 de 12 de novembro (Orgânica da Polícia), alterado pelo Decreto-Lei n.º 49/2017 de 14 de novembro¹⁶, a Polícia Nacional é “uma força pública uniformizada de natureza civil, profissional e apartidária, de âmbito nacional, dotada de autonomia administrativa, financeira e operacional”. Porém, embora ainda se encontra essa definição no referido Decreto-Lei, a Polícia Nacional atualmente não é detentora de uma autonomia financeira. Tem autonomia administrativa, isto é, poder para autorizar despesas e proceder ao respetivo pagamento. As dotações são impostas pelo Orçamento do Estado e a gestão é básica. Tem limitações, nomeadamente justificar a receita e a despesa. Portanto, não tem autonomia financeira, ou seja, não tem um orçamento próprio, pois está integrado no Orçamento do Estado.

De igual modo como as outras forças de segurança pertencentes a um Estado de Direito Democrático, “as medidas de polícia são as previstas na lei, obedecem aos princípios da legalidade, da necessidade, da adequação e da proporcionalidade e são utilizadas com respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos”¹⁷. Segundo o art.º 1º nº1 da Constituição da República de Cabo Verde (CRCV), Cabo Verde¹⁸ é uma “República soberana, unitária e democrática, que garante respeito pela dignidade dos indivíduos e reconhecendo a inviolabilidade e inalienabilidade dos direitos humanos como fundamento de toda a comunidade humana, da paz e da justiça”.

Segundo Quiar (2001), “nos regimes democráticos, a Polícia encontra a legitimação da sua ação na aceitação social e, no âmbito da sua atuação, tem como baliza a lei, lei esta baseada na soberania popular, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais” (p. 28). Nesta senda, a organização da PN vai no sentido de

¹⁶ Veio propor a criação do Gabinete Estratégico da Ação Policial. Assim com a republicação do Decreto-Lei nº 39/2007, vem no artigo 27º-A, referir que o Gabinete Estratégico da Ação Policial é o órgão consultivo e de apoio da Direção Nacional, sobretudo no que diz respeito ao planeamento estratégico, bem como a observação e avaliação global dos resultados obtidos, em articulação com vários serviços que integram a PN.

¹⁷ Cfr. Artigo 244º nº2 da Constituição da República de Cabo Verde, Lei nº1/VII/2010.

¹⁸ Cabo Verde é considerado um dos melhores países da África para questões de direitos políticos e liberdades cívicas, os fatores subjacentes à “boa governança e à construção de uma sociedade aberta e não violenta”, ou seja, foi considerado pelo Baker de Oxford que fez um estudo em África, considerando Cabo Verde como “o país mais democrático em África” (Backer, 2006). Prova disso também é o facto da PN ter um direito que poucas organizações policiais no mundo atualmente usufruam, direito esse que é a da Polícia poder fazer greve (direito consagrada na CRCV).

assegurar as funções de segurança e ordem públicas, o que indicam uma resposta ao conjunto de atribuições que estiveram na base da sua criação.

No atual estágio da reforma das forças policiais, iniciada em 2005, esta iniciativa legislativa revela-se de primordial importância na consolidação dos princípios da hierarquia, do mando único e da disciplina dentro da PN, condições imprescindíveis para o seu regular e normal funcionamento. A organização da PN é única para o território nacional, obedecendo à hierarquia¹⁹ de comando em todos os níveis da sua estrutura organizativa e com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções gerais de gestão.²⁰ A PN, tendo características de um modelo nacional, possui uma competência ampliada a todo o território nacional, onde existe um Diretor Nacional que depende do Ministro da Administração Interna.

A PN de igual modo como a Polícia Portuguesa (PSP), possui uma estrutura organizacional do tipo simples de supervisão direta, caracterizando-se por possuir uma linha hierárquica forte, alta e alongada, realçando a verificação do cumprimento de norma e regulamentos por parte dos efetivos (Dias, 2009). Segundo Durão (2017), “a Polícia Nacional de Cabo Verde segue de perto as normas burocráticas usadas em Portugal” (p. 116). Assim, é de referir que durante o curso de formação policial (CFOP) em Portugal, que os elementos Cabo-Verdianos frequentam desde 1988, estes são vinculados aos valores que sustentam o Código Deontológico do pessoal da PSP: cumprir os deveres legais, servir o interesse público, defender as instituições democráticas, proteger os cidadãos contra atos ilegais e respeitar os direitos humanos; cultivar e promover os valores do Humanismo, da justiça, integridade, honra, dignidade, imparcialidade, isenção, probidade e solidariedade. Aos alunos é exigido uma conduta diária suportada num portefólio de virtudes a desenvolver: camaradagem, disciplina, dedicação, inteligência, justiça, isenção, humanismo, firmeza, coragem, responsabilidade, solidariedade, tolerância, prudência, humildade, perseverança, honradez, honestidade e lealdade.²¹ Destarte, os efetivos da PN ao saírem do CFOP estarão incutidos com esses valores e posteriormente ocuparão a posição de dirigentes. Como já tínhamos anteriormente referido, “a liderança²² e a cultura são dois lados da mesma moeda” (Schein, 2004, p. 1), sendo assim, os oficiais enquanto exemplos a seguir, têm um papel determinante na consolidação da cultura, isto é, a forma que falam, agem e se relacionam com os efetivos,

¹⁹ Tem por base a herança do modelo piramidal de comando militar: um líder, chefias superiores administrativas, chefias intermédias operacionais (em comandos e noutras unidades de polícia) e um corpo alargado de operacionais (agentes e subchefes) (Durão, 2008, p. 67)

²⁰ Cfr. Artigo 4º do Decreto-Lei nº 39/2007.

²¹ Cfr. Plano Estratégico do ISCPSP | 2017-2020

²² Segundo Robbins (2005), a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um indivíduo ou grupo de modo a que estes atinjam os objetivos definidos pela organização.

instituem padrões que servem de referência para orientação dos mesmos, resultado dos valores inculcados.

Os valores defendidos pela PN, explanados no sítio oficial da PN, são os seguintes: “integridade, disciplina, lealdade, envolvimento, confiança, eficiência, responsabilidade, dedicação, empenho”. Estes valores têm como fundamento o porquê de o polícia, antes de adquirir essa condição, deve ser um homem possuidor de valores e qualidades próprias de qualquer pessoa do bem, tais como a sinceridade, respeito pelo próximo, honestidade entre outros. Robbins (2005) afirma que “o processo de seleção sustenta a cultura organizacional por deixar de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais da organização” (p. 382). O polícia é o único cidadão que independentemente do local, da ocasião ou do motivo, sabe que tem que estar disponível permanentemente para o serviço, isto é, onde e quando for necessário, é um dever de prontidão que não se condói com o cumprimento de um horário. É neste contexto, que a “profissão polícia” deverá ser encarada como uma vocação assente em pilares de natureza ética, cujos valores fundamentais são o dever, a disciplina, lealdade, responsabilidade, dedicação, integridade e sobretudo a confiança. Destarte, esses valores devem ser estimados como fatores integrantes na organização.

A missão²³ da PN encontra-se plasmada no art.º 2.º, n.º 1, als. a) à h), Decreto-Lei nº 39/2007, em que profere que esta tem por missão geral:

“Defender a legalidade democrática, prevenir a criminalidade e garantir a segurança interna, a tranquilidade pública e o exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos; manter e restabelecer a segurança dos cidadãos e da propriedade pública ou privada, prevenindo ou reprimindo os atos ilícitos contra eles cometidos; coadjuvar as autoridades judiciais na investigação, realizando as ações que lhe são ordenadas como órgão de polícia criminal; velar pelo cumprimento das leis e disposições em geral, designadamente as referentes à viação terrestre e aos transportes rodoviários; combater as infrações fiscais e aduaneiras; controlar as fronteiras aéreas e marítimas; defender e preservar a floresta nacional; assegurar o cumprimento das leis e regulamentos marítimos em articulação com outras forças e serviços competentes.”

A PN tem como atribuições, objetivos fundamentais sem prejuízo das atribuições legais de outras entidades, com observância das regras gerais sobre polícia e com respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.²⁴ Garantir a manutenção da ordem,

²³ A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão deve traduzir a filosofia da organização (Chiavenato, 2009).

²⁴ Cfr. Artigo 5º do Decreto-Lei nº 39/2007.

segurança e tranquilidade públicas; Proteger as pessoas e os seus bens; Prevenir e combater a criminalidade e os demais atos contrários à lei e aos regulamentos; Prevenir a criminalidade organizada e o terrorismo, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança; Prevenir e combater o tráfico de pessoas e emigração clandestina; Adotar as medidas de prevenção e repressão dos atos ilícitos contra a aviação civil; Prevenir e combater as infrações fiscais e aduaneiras; (...). Essas atribuições visam a construção de uma Polícia, que desempenha as suas funções dentro dos limites legalmente estabelecidos num Estado de Direito Democrático, em que a segurança é o ponto fundamental. Como pudemos verificar, a prevenção é o alicerce de toda a atividade da PN, ou seja, está sempre presente na sua caracterização. Conforme refere Caetano (1996), “evitar que os perigos se convertam em danos – eis o campo onde se desenvolve o modo de agir administrativamente que se chama polícia” (p. 268).

De acordo com o artigo 18º do Decreto-Lei nº 39/2007, de 12 de novembro, os símbolos da PN são os seguintes: Bandeira Heráldica, o Brasão de Armas, Estandarte Nacional e o Selo Branco.²⁵ Nos termos do Decreto-Lei acima referido, a cor azul-celeste da Bandeira faz alusão à profundidade do céu de Cabo Verde, com intensa luminosidade da vida humana e institucional. A corrente é o símbolo de coesão, de unidade e de ligação entre as instituições e ilhas, de modo seguro e estável. A cor branca traduz a integridade, a seriedade institucional e a pureza dos homens e mulheres que servem a PN. As dez estrelas representam as dez ilhas que constituem o arquipélago de Cabo Verde. Por sua vez, no Brasão de Armas, os ramos de palma traduzem-se no desenvolvimento continuado e perene de Cabo Verde. As restantes cores, objetos tem os mesmos significados constadas na Bandeira. Por fim, o Selo Branco é utilizado nos documentos da PN.

Fonseca²⁶ (2011) afirma que “é preciso, pois, que permanente e pacientemente se edifique e generalize uma cultura democrática e de cidadania, ancorada em valores culturais e éticos comunitariamente aceites” (p. 355). Mas para tal é preciso crer que precisamos de um quadro policial bem formado que transmitam valores aceites por uma sociedade democrática, visto que a Polícia é o espelho da sociedade. Nesta perspetiva, criar laços de cooperação com os cidadãos, tornando estes em parceiros fundamentais na coprodução da segurança, consequentemente dando origem a uma cultura de segurança.

²⁵ Vide anexo II.

²⁶ Atual Presidente da República de Cabo Verde.

2.3- Desafios contemporâneos

Os desafios de segurança que o mundo enfrenta atualmente são muito mais complexos, em que há uma imprevisibilidade das mudanças e acontecimentos. Assim, o século XXI é caracterizado pelo aumento e surgimento de novas formas de criminalidade, consequentemente contribuindo para o incremento do sentimento de insegurança²⁷, o que acarreta com que as autoridades competentes procurem novas formas de garantir a segurança.

Segundo Elias (2012), na conjuntura pós-11 de setembro de 2001, o agudizar de fenómenos como os conflitos intraestatais, a criminalidade organizada, o terrorismo, o narcotráfico, os crimes ambientais, a proliferação de armas de destruição em massa, as migrações, a corrupção endémica que mina as estruturas do Estado de Direito, levam a que se verifique uma (citando Sarmento, 2006) “aceitação da ideia que o mundo atual se caracteriza por um ambiente infinitamente complexo e caótico”, marcado pela porosidade, pela metamorfose permanente, por ameaças, riscos e atores, todos crescentemente multiforme e reticulares.

Monet (2002) refere que, se “os impactos da globalização fazem sentir em todas as esferas da vida moderna, não poderia ser diferente no que diz respeito à segurança pública”. Nesta senda, Morgado e Mendes (2016) aludem que “a nossa sociedade confronta-se com permanentes desafios, que afetam quer o nosso modo de vida, quer o próprio equilíbrio estrutural, económico e securitário” (p. 10).

O ambiente interno de segurança em Cabo Verde, à semelhança do ambiente internacional e regional, além de complexo, sofreu mudanças consistentes nos últimos anos e apresenta desafios acrescidos. Nas palavras de Torres (2019, p. 33), “o sector da Segurança Interna é hoje um dos mais sensíveis do Estado moderno”, assim ela deve ser entendida numa perspetiva global e próximo dos objetivos da segurança externa.²⁸ Isso leva com que à PN procure uma compreensão dos fenómenos internacionais, nacionais e locais, de forma a conseguir uma visão global da segurança.

De acordo com um estudo feito pela “*United Nations Office Drugs and Crime*”²⁹ (UNODC, 2013), Cabo Verde no ano de 2013, encontrava-se na “17ª posição entre os sessenta Estados do mundo com maiores taxas de criminalidade, com um índice de 44,7 crimes por cada mil habitantes, estando à frente de países como a Índia e a Estónia”.

²⁷ “A insegurança não é um problema só de Polícia, mas também um problema de sociedade e de civilização. Um problema que, por isso mesmo, se combate em duas frentes simultâneas e complementares: a prevenção das causas e a repressão das consequências” (Serrano, 2006, p. 57).

²⁸ Diretiva Estratégica de 05/05/2017, da DNPN.

²⁹ UNODC é um líder global na luta contra as drogas ilícitas e o crime internacional, e também a principal entidade das Nações Unidas para a prestação de assistência jurídica e técnica para a prevenção do terrorismo.

Concludentemente a Polícia Nacional, notadamente o Comando Regional da Praia, tem estado ciente dos desafios atuais, em termos de segurança interna, particularmente na cidade da Praia. Alguns dos desafios contemporâneos na agenda da PN são os seguintes: terrorismo, narcotráfico, proliferação de armas de fogo, manifestações, tráfico de seres humanos, violência urbana, violência doméstica, (...). Desafios estes que podem desestabilizar um país severamente com a mesma intensidade de um exército invasor.

Segundo Saccbetti (2004, p. 57), “o ambiente global é preocupante (...)”. O terrorismo é um fenómeno que ganhou conotação negativa desde a Revolução Francesa (1355). Atualmente, é uma das maiores ameaças securitárias que se impõem aos Estados. Esta é uma realidade que tem assumido proporções cada vez maiores, tornando-se uma das mais graves preocupações da nossa sociedade, que tem levado as pessoas a viver um clima de insegurança em consequência dos sucessivos ataques perpetrados (Castro, 2019). Os Estados de Direito democrático, conscientes dos seus deveres éticos e humanistas, apostam em prevenir ameaças e riscos e defender a sua segurança longe das suas fronteiras.

Embora Cabo Verde seja um país pequeno, dividido em dez ilhas, não está livre de um ato terrorista, devido a sua localização geoestratégica e porque nunca se sabe a intenção de um terrorista, visto que o mundo se tornou numa aldeia global, as autoridades competentes estão obrigadas a procurar formas de minimizar ou excluir a possibilidade de sofrer um ataque desses. Portanto, em Cabo Verde, foi criada a Lei nº 27/VIII/2013, posteriormente alterada pela Lei nº 119/VIII/2016³⁰ que estabelece medidas de natureza preventiva e repressiva contra o terrorismo e o seu funcionamento e a proliferação das armas de destruição em massa.

Um dos grandes desafios para a segurança de Cabo Verde “é o controlo da vasta extensão do seu território marítima que pode servir como transito de armas e drogas, tráficos de pessoas e migração clandestinas” (Barros (2011, p. 31), devido “a sua localização geoestratégica³¹ servindo de entreposto entre a Africa, a Europa, e as Américas e por outro lado, pela sua proximidade do flanco do Atlântico Norte” (Graça, 2008, *cit in* Barros, 2011, p. 6). Em relação ao tráfico de pessoas, o relatório da UNODC, recomenda que Cabo Verde “investigue e acuse vigorosamente” os crimes de tráfico de pessoas, promova a formação dos funcionários em procedimentos padrão para identificação e crie um mecanismo de referenciação das vítimas. O relatório reconhece igualmente a necessidade de sensibilizar as polícias para o facto de que os menores de 18 anos

³⁰ Cfr. Boletim Oficial nº 21. I Série, 24 de março de 2016

³¹ A posição geoestratégica do arquipélago Cabo-verdiano foi a motivação principal, senão a única, que esteve na base da ocupação inicial do seu espaço. No mínimo foi determinante. Cabo Verde servia de base de apoio logístico à navegação, tinha o papel de placa giratória no quadro do abastecimento dos navios.

explorados sexualmente são vítimas de tráfico, promovendo o reforço da investigação desses casos com especial incidência nas zonas turísticas (Freitas, 2018).

Por sua vez, a violência urbana é um dos grandes desafios para a PNCV, especialmente, na cidade da Praia, capital do país, onde reside a maior parte da população Cabo-verdiana. Segundo um estudo feito pela ONU-HABITAT (2011), sobre a relação da organização do espaço urbano e a violência urbana em Cabo Verde, “a violência urbana constitui um problema social. Com efeito, cerca de 73% dos inquiridos se mostram sempre preocupados com a violência e 12,8% estão muitas vezes preocupados, perfazendo um total de 85,8% dos residentes dos centros urbanos, 21,4% dos inquiridos foram, em 2010, vítimas de crimes violentos” (p. 62).

Bordonaro (2010, *cit in* Tavares 2018) salienta que “o aumento da violência urbana tem sido acompanhado do aumento dos sentimentos de insegurança, que tem levado à necessidade de novas formas de combate repressivas implementadas pelo governo local”. Assim, Tavares (2018) afirma que “os desafios de Cabo Verde têm sido o combate e a prevenção da criminalidade nas suas mais diferentes formas e dimensões” (p. 98). Consequentemente, um dos grandes desafios da Polícia é a procura de estratégias preventivas contra este fenómeno, com o intuito de reduzir a criminalidade e a insegurança dos cidadãos. Neste intuito, um dos objetivos da PN é a implementação do policiamento de proximidade em todas as ilhas do país de forma faseada.

Tavares (2018, p. 107) refere que a forma de atuação da Polícia tem sido vista como repressiva, referenciando os trabalhos científicos de Lima (2010) e Bordonaro (2010) em que caracterizam os agentes de causadores de incividades, pelo uso extremo da força e do poder e pelas sucessivas violações de direitos humanos. Como se sabe, a imagem que o público tem da Polícia, é um dos grandes desafios para a implementação do policiamento de proximidade com sucesso em qualquer organização. Para que aja uma aceitação de uma mudança na prestação de serviços, uma mudança na relação de cidadão/polícia, a PN carece de ter mecanismos eficazes de sensibilizar a população e melhorar a sua imagem, visto que não faz sentido a implementação de um modelo de policiamento que não se espelha e identifica com a organização que se pretende implementar. A imagem de uma organização como a PN “tem uma importância crucial para o sucesso da sua missão, não só por questões de natureza motivacional, mas principalmente de eficácia e de credibilidade junto dos seus inúmeros *stakeholders*”.³²

Hodiernamente a PN depara-se com uma exigência quanto ao alargamento do pensamento estratégico no que respeita a novas especialidades, reorganização institucional e aquisição de recursos adicionais, pelo que as estratégias agora incluem:

³² Cfr. Grandes Opções Estratégicas da PSP, 2013-2016, DN, p. 5.

teoria *Broken Windows*, policiamento preditivo, policiamento orientado pela *intelligence*, policiamento de proximidade/comunitário, policiamento orientado para os problemas, policiamento em *hot-spots*. Embora a aposta atualmente da PN seja no modelo de policiamento de proximidade, ainda tem como grande desafio, verificar se esta estratégia é a melhor forma de prevenção na realidade cabo-verdiana. Enfim, a resposta para o policiamento do século XXI é sem dúvida complexa.

2.4- Policiamento de Proximidade em Cabo Verde

Em Cabo Verde com o surgimento dos novos desafios, estes encarados de forma global e, conseqüentemente, nacional e local, levou com que no ano de 2003, a Polícia procurasse mecanismos que melhor respondessem os tais desafios. Com isso, surgiu o modelo de Policiamento de Proximidade ou Comunitário, dentro de um programa designado por “Programa Segurança Solidária”, com o intuito de alterar a estratégia policial (policiamento tradicional) e alargamento da atuação policial em cooperação direta com as comunidades.

É de mencionar que este programa, no mesmo ano, já tinha sido referenciado em Portugal, pelo Ministro da Administração Interna Figueiredo Lopes, em que este tinha anunciado o relançamento do policiamento de proximidade, naquilo que designou por “Programa de Segurança Solidária”. Tendo como objetivo conter a criminalidade com o contributo de todos os sectores da sociedade, nomeadamente, o governo, as forças de segurança, as autarquias e as organizações da sociedade civil, contudo, esta proposta não passou de uma ideia que rapidamente foi esquecida (Oliveira, 2006). Daqui, podemos aferir que a cultura organizacional da PN é influenciada pela Polícia de Segurança Pública Portuguesa.

A partir do ano de 2003 a expressão policiamento de proximidade entrou no discurso político e na nomenclatura policial Cabo-verdiana. No entanto, não se conseguiu implementar o novo modelo, assim como em Portugal, permanecendo como um genuíno *slogan* político. A experiência piloto deste modelo de policiamento em Cabo Verde, decorreu na ilha de Santo Antão (modelo rural) e na ilha de São Vicente (modelo urbano). Apesar de resultados encorajadores, a sua disseminação esborrou com a resistência da cultura organizacional que ainda não estava aberta para absorver as dinâmicas que o modelo impunha. Os procedimentos nunca foram formalizados e com o tempo a prática caiu no esquecimento de muitos (Rebelo, 2017).

É de ressaltar que no Programa de Segurança Solidária para além do policiamento de proximidade, encontravam-se patenteados alguns projetos: Turismo Seguro; Escola Segura; Apoios a Idosos; Apoio a Vítimas de Violência Doméstica /VVG; Apoio a vítimas do Crime; Comércio Seguro; Verão Seguro; Apoio a Jovens em situação de Precaridade; Bairros Problemáticos. Embora existisse esses leques de projetos patenteados dentro do referido programa elaborado pelo Ministério da Administração Interna, apenas alguns desses projetos tiveram uma aplicação prática por parte da PN.

Rebelo (2017, p. 106) refere que “desde a primeira tentativa de implementação do modelo de policiamento de proximidade em Cabo Verde, a única iniciativa digna de realce a funcionar é o programa “Prevenção da Violência Baseado no Género” (PVBG), integrado na “Rede Sol”, cujo processo embrionário se gerou a partir da iniciativa de outros autores, com resultados visíveis que confirmam essa tese”.

O Projeto Escola Segura (PES) é um dos projetos que teve e ainda tem uma aplicação prática por parte da PN. Este projeto é “resultado de um acordo entre o Ministério da Educação e Desporto e da Administração Interna, para dar resposta à insegurança nas escolas no na letivo 2001/2002” (PN, 2014, p. 49). A PN iniciou esse projeto no ano escolar 2005/2006, mas só obteve maior dinâmica no ano letivo 2012/2013, momento em que foi contemplado com mais recursos humanos e materiais para a implementação das atividades previstas. O PES é de âmbito nacional, visa garantir as condições de segurança da população escolar, promover comportamentos de segurança escolar através de vigilância das escolas, prevenindo e reduzindo a violência, do policiamento dos percursos habituais de acesso às escolas e de ações de sensibilização junto dos alunos e demais atores do sistema educativo, para as questões da segurança e aumentar a confiança do cidadão na PN.

O Turismo Seguro, conforme acima supracitado é um dos projetos elencados dentro do Programa de Segurança Solidária e posteriormente efetuado pela PN. Este projeto visa prevenir a violência e a criminalidade contra os turistas, nas ilhas de vocação turística, prioritariamente, Boavista e Sal, encarando o problema de numa lógica transversal, integral e sistemática, tendo em consideração as políticas sociais e criminais como forma de reconhecer a sua génese e levar os diferentes parceiros a se engajarem, percebendo que o seu combate não é responsabilidade exclusiva dos órgãos de PN, mas sim, de todos. Assim, é de referir que atualmente estamos numa “sociedade com uma Polícia legitimada pelo Estado e com um *core business* – segurança – convertido num bem de mercado, que integra *rankings* e que torna os países mais ou menos competitivos e atrativos para as empresas, para o turismo e para a riqueza de um país” (Poiars, 2018, p. 119).

Rebello (2017) alude que “as experiências mais visíveis de iniciativa policial - “Escola Segura” e Turismo Seguro”, - propaladas como sendo de proximidades, têm um largo caminho a percorrer para atingir o nível de estruturação presente no programa de PVBG” (p. 107). Isto porque estes projetos são feitos de forma descontínua e não sistemática.

Na cidade da Praia, capital do país onde existe o maior Porto Marítimo que recebe muitos cruzeiros com turistas, a PN não é detentora de um plano de ação em relação ao projeto turismo seguro. Muitas das vezes surgem situações com turistas e apenas são resolvidas pontualmente, não existindo uma esquadra direcionada para este serviço.

Na perspetiva de Rebello (2017), observando as estruturas, a cultura organizacional e os *modus operandi*, fica-se com uma nítida sensação que, não obstante as tendências reativas difusas, as práticas operativas confluem para a infirmação de um “não modelo” ou para uma metáfora de um “modelo de policiamento bombeiro”, que atua, permanentemente, “apagando o fogo e esperando ser chamado para agir sobre o reacender de novas labaredas (Rebello, 2017). De acordo com Fernandes (2014), “a ideia que a maioria dos cidadãos sustenta sobre a Polícia é, num primeiro momento, derivada das práticas associadas ao modelo tradicional de policiamento, modelo que, nas últimas cinco décadas, tem sido sucessivamente criticado pela sua incapacidade de prevenir e combater a criminalidade de forma eficaz” (p. 173). Mas, “apesar destas críticas, alicerçadas num conjunto de estudos que demonstram a sua pequena eficácia na prevenção e combate à criminalidade, este modelo continua a ser o mais usado pelas polícias no mundo inteiro” (Ratcliffe, 2008a; Skogan e Frydl, 2004; Weisburd e Eck, 2004; *cit in Fernandes*, 2014, p. 175). Assim, Guinote (2008, p. 16) defende que “há uma necessidade de se abandonar o paradigma quase exclusivamente reativo e optar-se por procedimentos proactivos, por um serviço construído a pensar no seu público-alvo”.

A Lei 78/VII/2010 de Política Criminal³³, no seu artigo 8.º, nº 1, com a epígrafe prevenção da criminalidade, determina que os órgãos de polícia criminal desenvolvem programas de segurança comunitária e planos de policiamento de proximidade destinados a proteger vítimas especialmente vulneráveis e a controlar as fontes de perigos (grupos ou organizações criminosas, meios especialmente perigosos nos termos da lei). O nº2 do mesmo artigo, alude que compete ao Governo assegurar a elaboração e aplicação dos programas previstos no número anterior, através dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da Justiça e da Administração Interna, que emitem, de forma coordenada, as diretivas, ordens e instruções necessárias. Por sua vez, nos termos do artigo 9.º da referida Lei, sob a epígrafe planos de policiamento de proximidade e programas especiais de polícia, estabelece que as forças e os serviços de segurança desenvolvem, em especial,

³³ Cfr. Boletim Oficial da Resolução n.º 33/2010 de 30 de agosto, República de Cabo Verde.

planos de policiamento de proximidade ou programas especiais de polícia destinados a prevenir a criminalidade: contra pessoas idosas, crianças e outras vítimas especialmente vulneráveis; nas escolas, nos espaços desportivos, nas praias e nos locais públicos mais frequentados.

A política criminal é a “manifestação de exercício de poder político-legislativo, judicial e executivo e exige um novo olhar de e sobre a fenomenologia criminal por parte dos atores que, em primeiro lugar [Polícia], vão atuar e pôr em prática uma política que deve ser abrangente e congregante e nunca desagregadora de um bloco científico” (Valente, 2015, p. 133). O mesmo autor ainda refere que “os atos diários da atividade de polícia- em especial, os atos de prevenção e de investigação criminal – devem materializar a prossecução dos vetores e dos princípios enformadores da política criminal. Esta prossecução implica uma atuação de defesa e de garante dos Direitos Humanos: identidade da Polícia” (p. 18).

Hodiernamente, uma das medidas de emergência do IX Governo³⁴ Cabo-verdiano no domínio da segurança interna, em relação ao combate à criminalidade com maior destaque para os centros urbanos, atuando na prevenção e combatendo a proliferação de armas, é garantir a motivação dos profissionais da Polícia e a reorganização das forças policiais numa perspetiva de polícia de proximidade. O objetivo do Governo é desenhar e implementar uma política de segurança focada no Homem, que a aborde de uma perspetiva global e integrada, abrangendo em termos conceituais, além da segurança pública e do combate à criminalidade, a segurança jurídica, a segurança social, a saúde pública, a segurança alimentar, a preservação do ambiente, a segurança nos transportes, a proteção vegetal e florestal, a proteção civil, as questões macroeconómicas com reflexos na vida e no conforto do povo das ilhas e a cooperação internacional para a segurança. Enfim, uma das prioridades desse Governo é a implementação do modelo de policiamento de proximidade.

Por conseguinte, foi aprovado o Programa Nacional de Segurança Interna e Cidadania (PNSIC)³⁵. Assim, o PNSIC concretiza uma política pública integrada que articula Segurança, Desenvolvimento e Cidadania, dimensões fundamentais da estratégia nacional de promoção local de Segurança Cidadã assumida pelo Governo, compreendendo a importância estratégica de garantir a devida articulação e coerência a esses três níveis determinando as soluções que podem ser compartimentadas e isoladas, e estabelece sobretudo o entendimento de que as soluções não podem ser somente

³⁴ Cfr. Programa do Governo da IX Legislatura- 2016-2021

³⁵ Cfr. Boletim Oficial da Resolução n.º 144/2017 de 6 de dezembro, que aprovou o Programa Nacional de Segurança Interna e Cidadania (PNSIC).

policiais, criminais ou mesmo jurisdicionais.³⁶ Encontram-se ainda patenteados no PNSIC dois eixos, sendo o primeiro eixo referente ao desenvolvimento institucional/organizacional e o segundo eixo alusivo a promoção local da segurança cidadã.³⁷ É de ressaltar que o primeiro eixo patenteia a reorientação e operacionalização da estratégia organizacional policial, ou seja, implementação do MIPP. Pode-se dizer que o PNSIC nasce da consciência da importância de abordar não apenas e de forma reativa os fenômenos criminais que afetam o país, mas sobretudo de atuar, e numa ótica de prevenção, ao nível das suas mais profundas causas. Assim, este programa vem reforçar mais uma vez a ideia de aposta num policiamento de prevenção (policiamento de proximidade). Neste seguimento, o Diretor Nacional da Polícia Nacional decidiu pela criação de uma comissão com a tarefa de elaborar uma Diretiva³⁸, sobre o policiamento assente no modelo integrado de policiamento de proximidade, face aos novos desafios da segurança pública, com a qual se pretende introduzir uma mudança de paradigma no exercício da atividade policial e na prestação de um serviço público de qualidade aos cidadãos.

Apesar de já termos feito uma abordagem sobre o MIPP no capítulo anterior, queríamos ressaltar mais uma vez que a origem do MIPP é Portuguesa. O MIPP surgiu pelo motivo de uma aposta na prevenção do crime e da delinquência. Assim, “de forma a coordenar a prevenção criminal e o PP, a PSP implementou o PIPP, o qual viria posteriormente a adotar o nome de Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP)” (Fernandes, 2015, p. 36).

Segundo Guinote, entrevistado por Fernandes (2015), o MIPP é uma estratégia policial que “faz a ponte entre as orientações políticas, que emanam dos documentos que saem do Ministério da Administração Interna, e as Diretivas Operacionais, que são as orientações táticas que são dadas ao dispositivo” (p. 130). O MIPP “assenta no modelo próprio das policiais modernas de cariz civil, porque, para além do pressuposto da universalidade, transnacionalidade e diversidade de riscos, assenta em outros dois que são fundamentais para as sociedades atuais: a interdependência das componentes de segurança e a centralidade na pessoa humana” (Guinote, 2008, p. 18). Daqui se nota mais uma vez que a cultura organizacional da PN é influenciada pela Polícia de Segurança Pública Portuguesa, visto que segue e pretende implementar a mesma estratégia organizacional. A PN para além de ter características semelhantes a Polícia Portuguesa (PSP), muitos dos seus dirigentes foram formados em Portugal (ISCPSI), o que acaba por ter uma grande influência em vários aspetos (culturais, estratégicos, estruturais).

³⁶ Cfr. Boletim Oficial, I Série, nº 74 de 6 de dezembro de 2017, Anexo do PNSIC, Ponto 2.

³⁷ Idem.

³⁸ Cfr. Diretiva Estratégica Assente no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIIP-PN), Praia, 5 de maio de 2017

2.5- Diretiva Estratégica Assente no MIPP³⁹

Após o IX Programa do Governo⁴⁰, e a elaboração do PNSIC, nesta sequência, o Diretor Nacional da Polícia Nacional decidiu pela criação de uma comissão com a tarefa de elaborar uma Diretiva, sobre o policiamento assente no MIPP, face aos novos desafios da segurança pública, com a qual se pretende introduzir mudança de paradigma no exercício da atividade policial e na prestação de um serviço público de qualidade aos cidadãos.

A visão do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PN, tem uma perspetiva holística, em que todos os programas especiais de prevenção se congregam com as outras componentes do sistema, num único modelo.⁴¹ Portanto, é de referir que esta Diretiva é o alicerce de aplicação do policiamento de proximidade por parte da PN.

Esta Diretiva refere que a PN tem a missão de implementar o MIPP, a partir das Esquadras territoriais, para melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, melhorar os índices de eficiência, eficácia e efetividade da ação policial, articular valências no domínio da prevenção dos fenómenos criminais que afetam o país, com vista a conseguir sinergias entre diferentes atores sociais e garantir a segurança pública.⁴²

Em qualquer organização que se pretende implementar uma mudança, é primordial desenvolver uma experiência inicial. Segundo António (2015), “uma estratégia formulada necessita de ser implementada” (p. 57). Como tal, está-se a realizar, inicialmente, um projeto-piloto que consiste na implementação do MIPP em duas esquadras (Palmarejo e São Filipe) do Comando Regional da Praia⁴³.

Encontra-se patenteado nesta Diretiva que este modelo de policiamento da PN se subordina a um conjunto de objetivos. Estes são os meios pelos quais a estratégia é traduzida nas responsabilidades da força de trabalho (Locke e Latham, 1990). Tendo em consideração que influenciam e refletem a cultura organizacional⁴⁴ podem ser entendidas avaliando-se a taxonomia da motivação humana, que vai de necessidades, a valores e objetivos mais imediatas que influenciam as ações tomadas pelos efetivos (Latham e Pinder, 2005).

³⁹ Cfr. Diretiva Estratégica Assente no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIIP-PN), Praia, 5 de maio de 2017.

⁴⁰ Cfr. Resolução do Conselho de Ministros, n.º 59.

⁴¹ Diretiva Estratégica de 05/05/2017, da DNPN, ponto II–A

⁴² Idem, ponto II-B

⁴³ Cfr. Lei Orgânica de Polícia Nacional, Lei nº39/2007 de 12 de novembro, Ministério da administração interna, Cabo Verde, vide anexo III.

⁴⁴ De acordo Weick (1985), há uma relação recíproca entre cultura e estratégia, vide anexo IV.

No que respeita aos objetivos estratégicos⁴⁵, é desiderato da PN promover a sua abertura à sociedade, através do desenvolvimento de parcerias, da estimulação de sinergias e da cooperação junto da comunidade, adequando os programas às realidades locais, consolidando assim uma abertura à comunidade, aperfeiçoando a qualidade de prestação do serviço policial e a imagem da PN. Também tem como intuito substituir o patrulhamento apeado aleatório por um policiamento de proximidade orientado para a deteção e/ou resolução de problemas e promoção de parcerias entre a comunidade e a polícia. Por sua vez, a PN tem como objetivo operacional⁴⁶ melhorar a integração da polícia no seio da população, sendo para tal necessário uma resposta adaptada e personalizada aos problemas que a ela surjam. Reduzir a criminalidade, em especial a pequena criminalidade (roubo por esticção, roubos com arma branca ou de fogo, furtos por carteiristas), focalizar, descentralizar a tomada de decisões, responsabilizando deste modo os Gestores Policiais Intermédios e os diversos elementos policiais adstritos ao programa, aumentar os índices de participação de crimes à Polícia (reduzir as cifras negras).

A implementação do MIPP obedece à seguinte estrutura: a gestão nacional do MIPP é feita pelo Diretor Nacional Adjunto para a Área Operacional, podendo este delegar competências no Coordenador Nacional do MIPP, coadjuvado por uma equipa designada GIA-MIPP-PN.⁴⁷ Nos Comandos Regionais, o programa é supervisionado pelos respetivos Comandantes Regionais ou por um Responsável pela Área de Operações por este designado. Os Comandantes das Subunidades (Esquadras e Postos Policiais) ficam encarregados da Coordenação local do programa.⁴⁸ Os Supervisores Locais são subchefes nomeados pelos Coordenadores Locais das subunidades, a quem compete a realização das seguintes tarefas: efetuar a ligação entre os Coordenadores do MIPP e os Agentes de Proximidade; efetuar o acompanhamento, orientação e supervisão das Equipas de Proximidade, de Apoio à Vitima e Escola Segura; coordenar os contatos dos Agentes de Proximidade com as Associações comunitárias, no quadro de parcerias estabelecidas com a PN e dar conhecimento ao Coordenador Local das atividades.⁴⁹ Por sua vez, os Agentes de Proximidade constituem as Equipas de Proximidade, de Apoio à Vitima e Escola Segura. As equipas devem trabalhar mediante um plano de ação diário alinhado com as estratégias e táticas definidas nos níveis superiores.

⁴⁵ Diretiva Estratégica de 05/05/2017, da DNPN, ponto III – A

⁴⁶ Diretiva Estratégica de 05/05/2017, da DNPN, ponto III – C

⁴⁷ Diretiva Estratégica de 05/05/2017, da DNPN, ponto V.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Idem.

III –MÉTODO

3.1- Enquadramento metodológico geral

Com o intento de realizar o enquadramento metodológico geral da dissertação, é imprescindível começar por entender o porquê da necessidade de o homem carecer de melhorar o uso da racionalidade e a importância do conhecimento científico.

Segundo Miguel (2009), “o homem, melhorando o uso da racionalidade, passa a propor uma forma sistemática, metódica e crítica da sua função de desvelar o mundo, compreendê-lo, explicá-lo e dominá-lo”. Contudo, isso “vai além da busca de informações e elaboração de soluções para os seus problemas imediatos, dirigindo para a descoberta de princípios explicativos que servem de base para a compreensão da organização, classificação e ordenação da natureza em que está inserido” (Miguel, 2009, p. 8).

Sarmiento (2013) afirma que “sem conhecimento não há avanço da sociedade” (p. 3). Mas alcançar esse conhecimento não é um caminho fácil. De acordo com Gil (2008), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento” (p. 27). O conhecimento científico é o produto resultante da investigação científica, ou seja, da necessidade de alcançar um conhecimento preciso. Segundo Vilelas (2009), o conhecimento científico é o “saber objetivo que se estrutura em sistemas verificáveis, obtidos mediante métodos específicos (método científico) e comunicados numa linguagem própria com regras precisas” (p. 32).

A investigação científica “é em primeiro lugar um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação” (Fortin, Côté, e Vissandjée, 2009, p. 17). Os mesmos autores dizem que é “um método de aquisição de novos conhecimentos” (p. 18). Por isso é imprescindível que se defina qual o método a seguir numa investigação, pois só desta forma se chega a resultados “válidos, fiéis e reprodutíveis” (Freixo, 2001, p. 145).

Método é uma palavra originária do grego, que significa caminho para alcançar a meta. Segundo Quivy e Campenhoudt (2017) “os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (p. 25). Para Espírito Santo (2010) “a noção de método deve incluir também, em segundo lugar, o planeamento e concretização de uma ou mais técnicas e procedimentos” (p.11). O método científico é definido como um “conjunto de normas que permitem produzir conhecimento científico”

(Sarmiento, 2013, p. 8). Gil (2008) define-o “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas para se atingir o conhecimento” (p. 27).

O presente estudo tem como um dos seus objetivos, adquirir um maior conhecimento acerca da cultura organizacional da Polícia de Cabo Verde. Com isso, é nossa intenção verificar se esta é favorável à implementação do MIPP. Também é nossa pretensão, ter um conhecimento acerca de qual é a representação socioprofissional da PNCV, especialmente na cidade da Praia, sendo os cidadãos os maiores parceiros para a implementação do policiamento de proximidade. Para que isso seja possível tem que haver uma relação de confiança por parte da comunidade na Polícia. Também é nosso objetivo verificar a evolução da PN e por conseguinte verificar se o policiamento de proximidade é a resposta mais adequada na prevenção dos desafios da segurança pública na cidade da Praia.

Para concretizar esta dissertação optámos pelo estudo de caso. Este é o método mais utilizado em pesquisas qualitativas. Segundo Fortin e Duhomel (2009) “o estudo de caso consiste numa investigação aprofundada (...) de uma organização” (p. 164). Nas palavras de Llewellyn e Northcott (2007), o “estudo de caso é um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade” (p. 197). Por seu turno, Yin (2003) refere que “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (p. 32). O mesmo autor refere que é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional. Nesse sentido, mesmo conduzindo-se um caso único, podem-se tentar algumas generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinais (Yin, 2003).

No nosso trabalho utilizámos como técnicas de recolha de dados, a pesquisa documental, bibliográfica e o inquérito por entrevista. Isto quer dizer que o método que utilizamos assenta num paradigma qualitativo, busca uma análise interpretativa dos dados, isto é, procura perceber o significado das informações recolhidas. Segundo (Godoy, 1995) “quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar”. A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (Llewellyn e Northcott, 2007).

A investigação sobre a cultura organizacional “caracteriza-se por ser ideográfica, qualitativa, explicando processos dinâmicos a partir de uma perspectiva externa e interna e

na base de metodologias qualitativas (entrevistas, interpretação de dados)” (Ferreira, Neves e Caetano, 2011, p. 505).

Gauthier (1992) refere que “uma das etapas para a exploração de um tema de investigação comporta uma revisão que forneça o nível dos conhecimentos sobre esse mesmo assunto” (*cit in* Fortin e Vissindjée, 2009). A investigação documental inscreve-se neste contexto e propõe um processo lógico para a consulta das referências gerais. Segundo Chaumier (1974, *cit in* Bardin, 2011, p. 45), a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

Por conseguinte, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2008, p.71). Destarte, “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto que pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (Gil, 2008, p. 73).

Para além das duas técnicas acima explanadas, utilizamos a entrevista. Na perspetiva de Silva (2012, p. 152), “uma das técnicas para a observação sistemática de vários elementos que compõe uma cultura é a entrevista”. A entrevista, segundo Fortin et al (2009), “é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas” (p. 245). Na mesma linha de pensamento, Sarmiento (2013) afirma que a entrevista “permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais que se tornam cruciais para a recolha de dados descritivos, permitindo observar e/ou consolidar determinadas conclusões”. Não é aconselhável fazer várias questões, isto é, a entrevista “não é um interrogatório nem um inquérito por questionário. O excesso de perguntas conduz sempre ao mesmo resultado” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 74). É de ressaltar que, no nosso estudo, optamos por utilizar a entrevista semidiretiva ou semidirigida. A entrevista semidiretiva “é certamente a mais utilizada em investigação social. É semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy e Campenhoudt, 2017, p. 192).

3.2- O universo e definição da amostra

O nosso estudo é de caráter descritivo. Conforme refere Godoy (1995), “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenómeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (p. 63).

Nos estudos descritivos, como afirma Duhomel e Fortin (2009), “pode trabalhar-se com a população total ou com uma amostra tirada da população com a ajuda de técnicas de amostragem (p. 162). Uma população é “uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios” (Fortin, 2009, p. 202). A mesma autora, explica que “qualquer trabalho de amostragem requer uma definição precisa da população a estudar e, portanto, dos elementos que a compõem. Uma população particular que é submetida a um estudo é chamada de população alvo” (p. 202).

A amostra “é um subconjunto de uma população (...) que fazem parte de uma mesma população. É, de qualquer forma uma réplica em miniatura da população alvo. Deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada” (Fortin, 2009, p.202). Poiares (2013), afirma que “nesta perspetiva a escolha dos informantes-chaves é fundamental” (p. 90).

Optámos pela seleção de uma amostragem não probabilística, sendo a amostra de conveniência, em que os elementos foram selecionados por uma questão de oportunidade, ou seja, os sujeitos do estudo foram selecionados em função das suas presenças num local (Fortin, 2009). Esta amostra é normalmente utilizada para “projetos piloto” (Ochoa, 2015).

A população alvo deste estudo, abarca uma amostra⁵⁰ de 2 oficiais, comandante da esquadra de Palmarejo e São Filipe, locais estes em que está a ser desenvolvido o projeto piloto para a implementação do MIPP, 8 elementos do MIPP, testemunho de dois Intendentes, Diretor do Gabinete Estratégico da Ação Policial e Comandante Regional da Praia, perfazendo um total de 12 entrevistados. Para enriquecer o nosso estudo, são ainda alvos desta nossa investigação alguns atores externos, ou seja, o nosso estudo é sustentado por entrevistas das pessoas pertencentes a organização, que conheçam profundamente a PN e confirmada com dados recolhidos junto de atores externos que lidam muito de perto com a PN, especialmente na cidade da Praia. Desta forma pudemos triangular a informação recolhida junto dos polícias com os atores externos. A triangulação “é a combinação de várias fontes de dados e de métodos de análise” (Rousseau e Saillant, 2009, p. 157).

⁵⁰ Caraterização da amostra, vide apêndice I.

É de ressaltar mais uma vez que a escolha dos atores externos se deve especialmente pelas posições que os entrevistados ocupam, em domínios como a Comunicação Social, a Igreja, a Ordem dos Advogados, o Ensino, a Câmara Municipal (...). Observemos: Padre da Igreja Católica, mestrado em Teologia (E15); Psicólogo da Câmara Municipal da Praia- Direção de Ação Social, Género, Educação Pré-Escolar e Habitação, mestrado em Psicologia Clínica (E14); Jornalista/Repórter da Record de Cabo Verde, licenciada em Jornalismo (E13); Delegada do Instituto Cabo-verdiano da Criança e do Adolescente (ICCA), licenciada em Psicologia Social e das Organizações (E20); Advogado, licenciado em Direito (E18); Subdiretora Pedagógica do Ensino Secundário, licenciada em Matemática (E16); Médico Militar, licenciado em Medicina (E17); Líder Comunitário, 12º ano de escolaridade (E19).

3.3- Instrumento de análise

No presente estudo de caso, para a recolha de dados utilizou-se, como foi dito, o guião de entrevista, que permitiu adquirir uma visão mais ampla referente ao tema em questão. “Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Selltiz et al, 1967, *cit in* Gil, 2008, p. 109). Segundo Sarmiento (2013), as entrevistas possibilitarão adquirir informações valiosas por parte de individualidades em posição relevante na temática em estudo e consolidar determinadas conclusões.

A entrevista tem como vantagens a “obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista” (Gil, 2008, p. 110). O mesmo autor afirma que “é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados” (p. 111).

Todavia, a entrevista apresenta algumas desvantagens, como por exemplo, “a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas, a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes” (Gil, 2008, p. 110). Destarte, “em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas” (Gil, 2008, p. 110).

A elaboração do guião de entrevista foi crucial para a obtenção das respostas das perguntas feitas, e alcançar os objetivos propostos neste estudo científico. Destarte, foram elaboradas perguntas elementares de acordo com o tema. Segundo Santos (2002, *cit in* Poiares, 2013, p. 95), “uma pergunta elementar é uma pergunta que atinge a magna mais profundo da nossa perplexidade individual e coletiva com a transparência técnica de uma fisga”. Foi elaborada dois guiões de entrevista, sendo um para os atores interno⁵¹ e outro para os atores externos, ou seja, “testemunhas privilegiadas (...) pela sua posição, ação ou responsabilidade” (Quivy e Campenhoudt, 2017, p. 71). Contudo, foi essencial ter em conta a linguagem utilizada no guião de entrevista⁵², tendo em consideração que “o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista” (Gil, 2008, p. 110), ou seja, optamos por uma linguagem direta, clara e de fácil compreensão.

3.4- Métodos de análise dos dados

Este momento foi essencial para a consolidação das respostas às questões feitas neste estudo. Aqui ganhou especial relevância a análise de conteúdo. Em investigação social, “o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 195). Os mesmos autores, afirmam que “o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (...)” (Quivy e Campenhoudt, 2017, p. 227). Segundo Vergara (2015), análise de conteúdo “é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (p. 7). Nesta sequência, Bardin (2011) refere que “é utilizada como um instrumento de diagnóstico, de modo a que se possam levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um dado aspeto da orientação do locutor” (p. 140).

⁵¹ Para a sua aplicação foi necessário redigir uma autorização dirigida ao Exmo. Sr. Diretor Nacional da Polícia Nacional, *vide* Apêndice II. Quanto à autorização obtida pelo Exmo. Sr. Diretor Nacional para a aplicação das entrevistas aos atores internos, *vide* Apêndice III.

⁵² Quanto às suas estruturas, *vide* Apêndice IV

Por sua vez, utilizamos a análise estrutural das entrevistas para os objetivos propostos. É de ressaltar que a análise de conteúdo beneficia dos resultados dos “processos convergentes da linguística e da invasão da atitude estrutural, desde os anos sessenta” (Bardin, 2011, p. 204). Na “análise com carácter “estrutural” (...) debruçamo-nos sobre o arranjo dos diferentes itens, tentando descobrir as constantes significativas nas suas relações (aparentes ou latentes) que organizam estes itens entre si” (Bardin, 2011, p. 205). Segundo Quivy e Campenhoudt (2017) este tipo de análise tem como objetivo revelar os princípios que organizam os elementos do discurso, independentemente do próprio conteúdo destes elementos. As diferentes variantes da análise estrutural tentam, quer descobrir uma ordem oculta do funcionamento do discurso, quer elaborar um modelo operativo abstrato, construído pelo investigador, para estruturar o discurso e torná-lo inteligível.

Enfim, a análise estrutural, “como o próprio nome indica, visa permitir inferências sobre a organização do sistema de pensamento da fonte implicado no discurso que se pretende estudar” (Vala, 2014, p. 120). Destarte, submetemos a informação recolhida, através das entrevistas, ao seguinte percurso metodológico: a) leitura pormenorizada das respostas e retenção de frações que nos apareciam com maior frequência e de maior pertinência para a investigação; b) de seguida, agrupamos as diferentes frações em categorias, procedendo a um agrupamento analógico de todos os fragmentos que nos pareciam associar-se ou dissociar-se; c) com base nas categorias criadas, elaborámos quadros sistematizadores de apoio à análise dos dados; d) para concluir, passámos à fase da interpretação (Poiars, 2013).

IV– ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1- Análise Empírica

Quadro nº 1– Representação Socioprofissional

| Atores Internos | Atores Externos |
|--|--|
| Representação pessoal | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profissão nobre, serviço de excelência à comunidade (E01), (E02), (E03), (E04), (E10), (E11) (E12) ✓ Organização com uma burocracia flexível, aberta ao público (E05), (E07), (E8) ✓ Organização que está a ficar mais aberta (E06), (E09) ✓ Organização de regras (E6) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização próxima dos cidadãos (E14), (E15), (E18), (E20) ✓ Profissionalismo, regras (E14) ✓ Organização bastante fechado (E013) ✓ Limitante e deficitária (E17) ✓ Atrasada, Repressiva (E19) ✓ Pouca conservadora da sua imagem (E16) |
| Representação que consideram que a sociedade tem da PN | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parceiro, serviço público, amiga dos cidadãos (E03), (E04), (E7), (E08), (E10) ✓ Organização que está mais próxima dos cidadãos, mais aberta (E02), (E11) ✓ A representação varia conforme o contexto (E01) ✓ Repressiva (E06) ✓ Conservadora (E05) ✓ Fechada (E09) ✓ Autoridade excessiva (E12) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Repressão (E013), (E19), (E20) ✓ Autoridade (E15) ✓ Organização que apenas faz cumprir a lei (E17) ✓ Organização fechada a comunidade (E19) ✓ A representação depende da vivência que teve com os agentes (E16) ✓ Organização aberta ao público (E14) ✓ Organização corrupta (E18) |

Fonte: Recolha de dados - Entrevistas 2019

Na ótica de Abric (2001), “a representação é um conjunto organizado de opiniões, atitudes, crenças e informações” (p. 156). Santos e Dias (2015) afirmam que “a representação de cada pessoa ou grupo social demonstram as faces de sua realidade, permite compreender (...) aspetos culturais na qual estão inseridos” (p. 185).

Destarte, a maioria dos atores internos entrevistados contemplam a sua profissão como uma profissão nobre, serviço de excelência à comunidade que pauta pela garantia, proteção e respeito dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos. Observam-na como uma organização com uma burocracia flexível, aberta ao público. Alçaram outras abordagens que não belisca ao que já foi referenciado, detalhadamente: organização que está a ficar mais aberta e que é uma organização de regras. Observemos:

“A representação que tenho neste momento (...) dessa nobre profissão (...) constituída por homens e mulheres dotados de sólidas qualificações, prestando ao longo de vários anos, um serviço de excelência à comunidade (...) a sociedade cabo-verdiana (...) reconhece a importância e a nobreza da função da instituição policial, sobretudo no que se refere à proteção e respeito dos Direitos, Liberdades e Garantias dos cidadãos (...)” [E01]

“A PN atualmente é uma instituição aberta ao público e tem uma burocracia flexível, ou seja, há uma proximidade com os nossos dirigentes, onde temos abertura de expormos as nossas opiniões (...)” [E07]

“(...) é uma instituição de regras, onde há uma hierarquia que tem que ser respeitada, uma instituição que está mais próximo dos cidadãos, isto é, mais aberta ao público.” [E06]

Quando solicitado aos atores externos que patenteassem a representação que têm neste momento da profissão polícia, as respostas mais focadas não divergem dos atores internos, porém, surgem respostas que divergem um pouco, referindo que é uma organização próxima dos cidadãos que luta por uma causa nobre. Por conseguinte, referiram como uma organização em que há muito profissionalismo, regras, organização bastante fechada, limitante e deficitária. Surgem opiniões também em que referem que a PN é uma organização que está atrasada, age de forma repressiva e que é pouca conservadora da sua imagem. Vejamos:

“(...) uma profissão nobre, ao serviço do seu povo, por uma causa nobre, que é a segurança, mantendo uma proximidade que lhe permite transpor um sentimento de segurança (...)” [E15]

“Enquanto a imagem é bastante limitante e deficitária já que o próprio uniforme policial não transpõe imagem de uma polícia menos musculada, próxima dos cidadãos, vem sendo modificado, mas ainda não incutiram que uma cor escura não transpõe o que eles tanto falam, que é de uma polícia próxima dos cidadãos.” [E17]

“(...) pouco conservadora da sua boa imagem, a PNCV precisa se preservar melhor. Não concordo com a exibição que muitos agentes fazem nas redes sociais, nomeadamente fotos totalmente fardados e armados (...)” [E16]

Quando questionados os atores internos sobre a representação que a sociedade na cidade da Praia tem da Polícia, na sua maioria consideram que a sociedade na cidade da Praia olha para a polícia como um parceiro, serviço público, amiga dos cidadãos. Surge uma visão de que a sociedade olha para a polícia como uma organização que está mais próxima dos cidadãos, mais aberta. Surgiram outras opiniões dos atores internos que não vão de encontro com o que a maioria pensa da Polícia, em que dizem que a representação da polícia na sociedade praiense varia conforme o contexto, isto é, uns olham para a Polícia como uma organização repreensiva, conservadora, fechada e com uma autoridade excessiva, observemos:

“A sociedade vê a polícia como o seu parceiro, serviço público, amiga dos cidadãos” [E07]

“(...) a imagem é considerável/aceitável, visto que a própria sociedade aplaude a presença e a participação massiva das autoridades policiais em diversas formações, prova disso, o aumento do sentimento da segurança e diversas informações hoje canalizadas e disponibilizadas a corporação.” [E04]

“Os praienses, na sua maioria, consideram que a PN vem fazendo um excelente trabalho e que os seus elementos são bons profissionais, confiantes e que cumprem bem as suas atribuições; (...)”

imagem poderá ficar muito agatafunhada se vier ocorrer incidentes em que a polícia utilize indevidamente a violência, traduzido em manifesto abuso ou excesso ou se ela vier a ser avaliada no futuro pelos cidadãos como sendo uma polícia que não cumpre a legalidade ou que ela não é moralmente integra.” [E01]

Na visão dos atores externos as respostas foram um pouco divergentes da visão dos atores internos, em que olham para a polícia com ideia de repressão, em que existe abuso de poder, autoridade, instituição que apenas faz cumprir a lei, organização que está fechada a comunidade. Surgem outras visões em que referem que a representação da sociedade em relação à polícia depende da vivência que cada cidadão teve com a mesma. Um dos entrevistados refere que a sociedade olha para a polícia como uma organização que está aberta ao público. Para finalizar surgiu outra visão em que alude que a sociedade olha para a Polícia como uma organização corrupta. Vejamos:

“Apesar de verem melhorias há ainda algum receio no meio da sociedade. Muitas vezes questionam o trabalho efetuado. (...) O “abuso do poder” é outra questão reclamada pela sociedade (pelo menos nos trabalhos que já fiz jornalisticamente falando).” [E13]

“De forma global posso dizer que é pouca deficitária, instituição que apenas faz cumprir a lei.” [E17]

“Uns que têm uma boa imagem da polícia outros não. Isso depende da vivencia que cada um tem/teve com agentes da polícia.” [E16]

“(...) muito boa, uma organização aberta ao público, que cada vez mais procura formas de colmatar os acontecimentos que afligem a sociedade.” [E14]

“(...) a resposta para esta questão, penso que ficou patente com a avaliação que fora feita das instituições do nosso país, aonde a polícia aparecera como sendo a mais corrupta.” [E18]

No quadro seguinte patenteado por “relacionamento existente com os superiores hierárquicos”, pretendeu-se revelar quais as formas de relacionamento existente dentro da organização. Tivemos ainda como intuito, perceber com maior profundidade, os aspetos culturais dentro da organização policial, tendo em consideração que o superior hierárquico tem um papel elementar, pois é ele o espelho do seu efetivo, o responsável direto pelo desempenho deles.

Quadro nº 2 - Relacionamento existente com os superiores hierárquicos

| Atores Internos | |
|--|---|
| Oficiais | Agentes/Subchefe |
| ✓ Prudência, disciplina, respeito pela hierarquia (E01), (E02) | ✓ Saudável, humanista (E08), (E10), (E11) |
| ✓ Profissional e de proximidade (E03) | ✓ Profissional e de camaradagem (E07); (E09), (E12) |
| ✓ Excelente (E04) | ✓ Respeito, flexível (E06) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Os oficiais referiram que existe um relacionamento de prudência, disciplina, respeito pela hierarquia, profissional e de proximidade. Destarte, um dos oficiais aludiu que existe um relacionamento excelente. Observemos:

“(…) é caracterizada, salvo raras exceções, por um ambiente de muita prudência, disciplina, respeito pela hierarquia e mando único. Tal relação permite que cada um cumpre as suas obrigações impostas pela lei; os oficiais superiores dirigem, supervisionam e comandam, os oficiais subalternos chefiam e controlam e os subchefes e agentes executam as tarefas (…)” [E01]

“Na nossa Polícia, as relações entre superiores hierárquicos e seus colaboradores caracteriza-se pelo profissionalismo, respeito mútuos e proximidade no que toca aos apoios necessários. (...). Pela minha perspectiva, ela é boa e espero que melhore ainda mais.” [E03]

“A relação com o superior hierárquico direto é excelente, pelo que, nada a reclamar.” [E04]

Quando questionados os agentes/subchefe que tipo de relacionamento que existe com os superiores hierárquicos, a maioria mencionaram que existe um relacionamento saudável, humanista. De seguida surgiu a visão também de que existe um relacionamento profissional e de camaradagem. Para finalizar surgiu outra visão que não foge à visão dos outros, em que alude que há um relacionamento de respeito e flexível. Contemplemos:

“(…) é boa, saudável. Os nossos oficiais atualmente são muitos mais humanistas, preocupados sempre com os seus agentes.” [E10]

“é profissional (...) para além do relacionamento profissional há um relacionamento de camaradagem e de preocupação com os subordinados.” [E09]

“(…) é de respeito, flexível. Além do tratamento profissional os superiores estão próximos dos seus elementos preocupados em ajudar em qualquer situação particular, compreensíveis em certas situações em que precisam.” [E06]

No quadro seguinte designado “Satisfação no trabalho”, pretendeu-se revelar quais as atividades resultantes do serviço de polícia que dão maior ou menor satisfação aos atores internos. Tivemos ainda como intuito, perceber com maior profundidade, os aspetos culturais cultivados dentro da instituição policial, focando nos aspetos da satisfação no trabalho.

Quadro nº 3 – Satisfação no trabalho

| Representação pessoal | |
|--|--|
| Atividades que dão maior satisfação | Atividades que dão menor satisfação |
| ✓ Serviço operacional (E03), (E05), (E07), (E10), (E11), | ✓ Serviço de transito e Posto fixo (E06), (E08) (E10) |
| ✓ Policiamento de proximidade (E12), (E06), (E08), (E09) | ✓ Serviço de administrativo (E03), (E05), (E11) |
| ✓ Qualquer setor de atividade da PN (E01), (E02), (E04) | ✓ Patrulha apeado (E07) |
| | ✓ Não há insatisfação no exercício da sua profissão (E01), (E04) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Segundo Robbins (2005), a satisfação no trabalho refere-se à atitude geral que uma pessoa tem em relação ao trabalho que realiza. Pode ser considerada como um indicador que contribui para a tomada de decisão e, conseqüentemente, para construir uma cultura organizacional uniforme.

Para os atores internos a atividade decorrente da profissão polícia que lhes dá maior satisfação, é trabalhar na área operacional, em que sentem mais adrenalina e mais operacionalidade, como por exemplo, ao trabalharem no piquete, carro de patrulha, BIC e BAC, em que se sentem sempre prontos para apoiar, protegerem e servirem os cidadãos. Segue-se o policiamento de proximidade, isto é, estar próximo dos cidadãos, aconselhando, sensibilizando e apoiando-os. Seguidamente, surgem visões de que qualquer atividade dentro da profissão polícia os satisfaz, reconhecendo que possuem valores que lhes permitem trabalhar em qualquer área dentro da Polícia. Vejamos:

“(…) tudo o que tem haver com a operacionalidade (Piquete, carro patrulha) me agrada e muito, por outro lado tudo o que não vai ao encontro disso me causa um certo desconforto (...) [E05]

(…) as atividades da profissão policial que me dão maior satisfação é o contacto com as pessoas do bairro, falar com os alunos nas escolas, de uma forma geral saber das atividades das pessoas do bairro dessa cidade, aconselhando a adotar algumas medidas de segurança com o intuito de sensibiliza-los e a tomarem algumas medidas de segurança no bairro e a cooperarem com a polícia, ou seja, trabalhar no policiamento de proximidade (...)” [E06]

“(…) No exercício de tais funções tenho tido encontrado diversos desafios, mas com humildade, dedicação, camaradagem, estudos e trabalho de equipa, os mesmos foram superados com sucesso; Razão pela qual, modestamente, me sinto capaz de exercer qualquer cargo na Polícia Nacional. E, como tal, sinto-me satisfeito em qualquer setor de atividade da PN.” [E01]

Em relação a atividades que dão menor satisfação, os atores internos referem na sua maioria que é o serviço de trânsito e posto fixo. De seguida surge o serviço administrativo e a patrulha apeada. Para finalizar alguns atores internos referiram que dentro da polícia sentem-se satisfeitos em trabalhar em quaisquer atividades. Observemos:

“(…) que me dá menor satisfação, embora consiga trabalhar em qualquer uma, é trabalhar no trânsito e sentinela.” [E08]

“(…) estar no gabinete é o menos prazeroso para mim, isto porque sinto-me parado, estagnado.” [E11]

“(…) menor satisfação é a patrulha apeada, isto porque na patrulha apeada não há uma respostas rápidas nas ocorrências, e é muito cansativo ficar muitas horas andando de pé.” [E07]

“Servir e bem servir, em prol da paz e da tranquilidade públicas, eis é o que nos engrandece enquanto homem e profissional da PN. Pois, não vejo insatisfação no exercício desta minha missão;” [E04]

A elaboração do quadro nº 4, teve com o propósito de perceber se os polícias e os atores externos consideram que deve haver formação específica em matéria de policiamento de proximidade para todos os efetivos da PN.

Quadro nº 4- Formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade

| Atores internos | Atores externos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deve ser obrigatório (E01, (E03) (E05), (E07), (E09), (E11) ✓ É preciso (E02), (E12), (E08), ✓ Devem ser inculidos os princípios desse modelo de policiamento (E10) ✓ Primeira forma de atuação (E06) ✓ Meio imprescindível (E04) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ É necessária (E16), (E19), (E20) ✓ Deve ser permanente (E15), (E13) ✓ Deve ser obrigatório (E14) ✓ Mais valia (E17) ✓ Melhora a forma de tratamento (E18) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Destarte, os atores internos quando questionados se acham que os efetivos da PN deveriam ter formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade, todos concordaram que sim, sendo que a maioria referiu que essa formação devia ser obrigatória, enquanto outros referiram que é necessária. Os restantes entrevistados disseram que deviam ser inculidos os princípios desse modelo de policiamento, que esse devia ser a primeira forma de atuação da polícia, sendo um meio imprescindível. Observemos:

“Não é só óbvio como também obrigatório que os elementos da PNCV devem ter a formação sobre o modelo integrado de policiamento de proximidade (MIPP). (...) há necessidade de implementar, em simultâneo, duas grandes medidas: as primeiras, através de formação, em cursos de especialização, destinados a todos os profissionais da segurança pública (...) enquanto que as segundas devem ser ações comunitárias através dos líderes comunitários, organizações da sociedade civil, ações voltadas para os professores, jornalistas, jovens e reformados.” [E01]

“Sim, porque todos devem ser inculidos os princípios desse modelo de policiamento para não arruinar o trabalho que nós temos e estamos a fazer.” [E10]

“Sim, para poderem saber falar com as pessoas, recolherem informações cabíveis para a prevenção dos crimes e com a formação irão ter a noção que a primeira forma de atuação deve se basear no policiamento de proximidade.” [E06]

Quando questionados os atores externos se acham que os efetivos da PN deveriam ter formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade todos concordaram com a resposta dos atores internos, dizendo que é necessária, que deve ser permanente, obrigatória, que é uma mais valia. Por fim, um dos atores externos disse que com essa formação haveria uma melhoria na forma de tratamento dos polícias para com as pessoas.

“Sim. É necessário porque muitos agentes costumam ser agressivos e impacientes no contacto com a população (...).” [E16]

“(...) a formação e a reciclagem dos efetivos da PN deve ser algo permanente, mormente no que toca à matéria de policiamento mais próximo dos cidadãos. Esta vertente da proximidade é algo que enobrece tal serviço aos cidadãos, bem como o próprio cargo de polícia. A proximidade gera a confiança e a confiança é um canal sólido do reconhecimento da autoridade (...). [E15]

“Deve ser obrigatório. Faz falta. Há casos específicos, sobretudo quando é preciso sensibilizar, convencer as pessoas a terem medidas preventivas em qualquer local que forem.” [E14]

A elaboração do quadro nº 5, teve como intuito perceber se os polícias e os atores externos consideram que o policiamento de proximidade é a melhor forma de prevenção na cidade da Praia. Esse quadro servirá também para verificação do posicionamento dos oficiais e dos agentes/subchefe em relação a mudanças e os resultados no âmbito da proximidade policial.

Quadro nº 5 Grupo Organizacional

Policiamento de proximidade como forma de Prevenção criminal na cidade da Praia

| Atores Internos | Atores externos |
|--|---|
| ✓ Modelo adequado para a prevenção (E01), (E02), (E3), (E06), (E07) (E08) | ✓ Maior proximidade (E15) (E16) (E18) (E19), (E20) |
| ✓ Bom futuro (E05) (E11) | ✓ Confiança e parceria (E13) |
| ✓ Cooperação (E04) (E09) | ✓ Facilidade da intervenção (E14) |
| ✓ Carater mais interventivo ou proactivo (E12) | ✓ Mais preventiva (17) |
| ✓ Bons resultados (E10) | |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Os atores internos consideram que o policiamento de proximidade é o modelo adequado para a prevenção na cidade da praia, que contribuirá para um bom futuro, para uma melhor cooperação entre a Polícia e a sociedade na cidade da Praia. De seguida, é mencionada como sendo um modelo de carácter mais interventivo ou proactivo e que é um modelo que demonstra bons resultados. Observemos:

“(..) é um dos modelos que mais se adequa aos tempos atuais para melhorar a prevenção criminal. (...). Aliás, é o próprio Programa do atual Governo que indica o modelo de policiamento de proximidade, como a filosofia de organização policial que melhor garanta a segurança e que contribua para o processo de desenvolvimento harmonioso de Cabo Verde. [E01]

“(..) este é o modelo ideal, adequado para a prevenção na cidade da Praia.” [E08]

“(..). Junto haverá uma cooperação, isto é, com as Câmaras Municipais arranjamos mais formações profissionais entre outros na minha opinião os jovens terão mais ocupação e menos tempo livre para o tal.” [E09]

Quando solicitado aos atores externos, se consideram que o modelo de policiamento, assente numa maior proximidade polícia-cidadão é a melhor forma de prevenção criminal em que a PN deve apostar, todos referiram que sim, sendo que a maioria aludiu que com esse modelo haveria uma maior proximidade entre a polícia e os cidadãos na cidade da Praia. Surgiram ainda outras opiniões, manifestando que com este modelo haveria uma maior confiança e parceria, proporcionando maior facilidade de

intervenção da polícia. Para finalizar um dos entrevistados reforçou a ideia de que este modelo é muito mais preventivo. Vejamos:

“(…) é a melhor forma de prevenção criminal que a PNCV pode apostar porque esta atitude provoca a consciencialização reta de um cidadão atento, aproxima a pessoa do dever do cultivo da cidadania e corresponsabilidade e contribui para o treino da virtude da ponderação dos atos e das atitudes.” [E15]

“(…) à polícia estará mais próxima da comunidade, teremos efetivos com presença permanente na comunidade ou nos lugares mais problemáticos digamos assim aonde a um foco de criminalidade maior, isso leva até a prevenção de crimes (…) [E18]

“Sim. Além da facilidade da intervenção, também por outro lado, centra na prevenção em várias facetas social e educacional.” [E14]

“Acredito que sim, e acho até que as pessoas quando vê polícias em grupo sentem-se mais seguros. Haverá mais confiança e parceria entre a polícia e os cidadãos.” [E13]

O quadro nº 6 foi elaborado com o intuito de perceber como é que os polícias consideram que se relacionam com os cidadãos na cidade da Praia, triangulando os dados obtidos com as respostas dos atores externos, que tiveram de descrever o relacionamento dos profissionais da PN com a população na cidade da Praia. De seguida foi pedido aos entrevistados que expusessem os motivos que conduziram à realidade relatada.

Quadro nº 6 – Grupo Organizacional
Interação com os atores

| | Relacionamento com os cidadãos | Motivos |
|------------------------|--|---|
| Atores Internos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximidade, confiança e respeito (E01), (E03), (E04), (E07), (E08), (E09) ✓ Saudável (E02), (E10) ✓ Aceitável (E05) ✓ Restrita (E06) ✓ Complexa (E12) ✓ Desconfiança (E11) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aposta numa proximidade policial (E01), (E03), (E04), (E05), (E07), (E08), (E09) ✓ Cooperação entre a polícia e a população (E10) ✓ A população ainda vê a PN como uma polícia repressiva (E06) ✓ A população divide-se na avaliação da atuação policial, uns olham para a polícia com bons olhos e outros com maus olhos (E12) ✓ Não acreditam na nova forma de atuação da polícia (E11) |
| Atores externos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom e de Respeito (E14), (E15), (E17), (E20) ✓ Razoável (E12) ✓ Não é muito boa (E18) ✓ Amor e Ódio (E16) ✓ Desconfiança (E19) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior proximidade e aposta numa boa imagem (E14), (E15), (E17), (E20) ✓ Política do atual governo (E15) ✓ Falta de transmissão de confiança (E13) ✓ Abusos por parte dos agentes policiais (E18) ✓ Discriminação na atuação (E16) ✓ Envolvimento de agentes em alguns crimes (E19) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Os atores internos consideraram que existe uma relação de proximidade, confiança e respeito entre a polícia e a população, pelo facto de ter havido uma aposta numa proximidade policial. É referido que existe uma relação saudável pelos mesmos motivos acima indicados. Também é percebida uma relação aceitável, por haver cooperação entre a polícia e população. Observemos:

“(…) tudo aponta para uma relação otimizada, com base na confiança e respeito mutuo na emissão de informações e tratamento de dados, isto no sentido de engrandecer todo o percurso. Pois, é de se louvar a forma matulão como a própria comunidade acolhe e congratula a nova abordagem policial (….) [E04]

“(…) é bom, por exemplo, a população demonstra, mais confiança e respeito no serviço prestado pela Polícia, e esse modelo de policiamento de proximidade chegou em boa altura agora temos que aproveitar.” [E08]

“(…) é saudável, visto que nos últimos tempos a população tem cooperado com a polícia no descobrimento de crimes em alguns bairros da cidade.” [E10]

“(…) existe uma relação aceitável. Na minha opinião a polícia deve continuar a apostar nessa nova forma de atuação, isto porque a chave mestra está no Policiamento de Proximidade.” [E05]

Alguns dos atores internos consideram que existe um relacionamento restrito, pelo facto da PN ainda ser vista pela população como uma polícia repressiva. Um dos atores internos considera que existe uma desconfiança pelo facto de haver uma divisão de avaliação da atuação policial, sendo que uns olham a polícia com bons olhos e outros com maus olhos. É ainda referido por outro dos atores internos considera que a relação é de desconfiança pelo facto de ainda a população não acreditar na nova forma de atuação policial. Vejamos:

“(…) é restrita. Tendo em consideração que a população ainda vê a PN como uma polícia repressiva, não denuncia os crimes, encoberta os criminosos dão cobertura aos fugitivos e muitas vezes a polícia é vista como inimigo das pessoas.” [E6]

“(…) complexa, isto porque a população divide-se na avaliação da atuação policial, se por um lado temos uma parte que vê e congratula-se com o trabalho desenvolvido pela polícia nacional e os ganhos alcançados no combate a criminalidade na Praia, temos a outra parte que vê a polícia com maus olhos, por acharem que a capital do país há muito abuso e retaliações por parte dos polícias (….) [E12]

“Ainda deixa muito a desejar, ainda por parte da população, ainda não estão acreditando nessa abertura da polícia para com eles, mais aos pucos vai-se melhorando. A alguma resistência ainda por parte da população mais os policiais no terreno estão motivados e com grandes expectativas que tudo irá mudar para melhor.” [E11]

A maioria dos atores externos referiram que existe um relacionamento bom e de respeito, atribuindo essa característica ao facto de ter havido uma maior proximidade por parte da Polícia, procurando novas estratégias para enfrentar os crimes, apostando numa

boa imagem e ainda devido às políticas do atual governo. Também referiram que o relacionamento entre a polícia e a população da Praia é razoável pelo facto de ainda haver uma falta de transmissão de confiança. Observemos:

“(…) é muito boa, uma organização aberta ao público, que cada vez mais procura formas de colmatar os acontecimentos que afligem a sociedade.” [E14]

“(…) é de respeito e tem melhorado significativamente e qualitativamente na questão da proximidade, sobretudo com a política do governo atual. Há maior rigor e disciplina na observância e cumprimento das leis, aumento quantitativo e qualitativo de polícias com novas estratégias de presença no meio das pessoas e em lugares de referências (…)” [E15]

“(…) bastante bom e tem havido mais respeito dos cidadãos para com a polícia, pelo facto de que atualmente há uma maior proximidade da polícia com os cidadãos.” [E17]

“É razoável, mas poderia ser melhor, onde os profissionais transmitissem mais confiança a população em termos de ação e cumprirem sempre com o seu dever de transmitir segurança e justiça.” [E13]

De seguida surgem atores externos com outra visão acerca do tipo de relacionamento entre a Polícia e a população na cidade da Praia, em que um refere que relação existente não é muito boa, pelo facto de considerar que existem abusos por parte dos agentes policiais, e outro expõe que a relação é de amor e ódio pelo facto de considerar que existe discriminação na atuação dos polícias. Para finalizar, surgiu outra visão, que considera existir uma relação de desconfiança. Notemos:

“(…) não é muito boa, temos estado a ouvir queixas de pessoas, de alegados abusos por parte dos agentes policiais facto que até a Comissão Nacional dos Direitos Humanos e Cidadania também chamou atenção sob o possível abuso policial no país (…)” [E18]

“Uma relação de “Amor e Ódio”. Quando a situação fica resolvida de forma que agrada a todos estão bem, caso contrário já não estão. Nessa relação tem espaço também para um pouco de discriminação, quando a vítima é familiar ou conhecida de algum policial ou então alguém com alguma visibilidade social, geralmente dão mais atenção ao caso (…)” [E16]

No quadro seguinte designado “Recursos para a implementação do MIPP”, pretendeu-se verificar se a PN possui os recursos necessários para a implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade. Aqui é nossa intenção verificar qual é a perceção dos atores internos em relação aos recursos existentes na PN e triangular essa perceção com a dos atores externos que contactam diariamente com a PN principalmente na cidade da Praia.

Quadro nº 7 Grupo organizacional
Recursos para a implementação do MIPP

| Atores internos | Atores externos |
|--|---|
| ✓ Falta de meios humanos e materiais (E02), (E05), (E06), (E08) (E09), (E10), (E11) ✓ Existem recursos (E01), (E03), (E12) ✓ Proporcionais a implementação (E04) ✓ Falta de recurso humanos (E07) | ✓ Existem recursos (E13), (E14), (E15), (E16), (E18), (E19) ✓ Os recursos sobram (E17) ✓ Falta de recursos (E20) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

Destarte, a maioria dos atores internos consideram haver falta de meios humanos e materiais para a implementação do MIPP. Outros, por sua vez, referem que existem recursos, tanto humanos como materiais. Um dos entrevistados afirma que os recursos são proporcionais para a implementação do modelo. De seguida, um dos atores internos aludiu que apenas há falta de recurso humanos. Observemos:

“(…). Falta meios (humanos e materiais).” [E05]

“(…) ainda falta muito recurso para a implementação do MIPP, quer humano e material.” [E09]

“(…) carece de vários recursos, nomeadamente, recursos humanos, viaturas, rádios, tudo isso precisamos.” [E11]

“Eu creio que sim. Os únicos recursos que podemos considerar importantes para a implementação do modelo são os custos com as formações. A implementação do modelo implica essencialmente uma mudança de paradigma no que concerne à abordagem numa perspetiva proactiva e pedagógica.” [E03]

“(…), a PN possui todos os ingredientes necessários a boa implementação e materialização do modelo.” [E04]

“Não, há falta de recursos humanos.” [E07]

Ao contrário dos atores internos, a maioria dos atores externos consideram que existem recursos humanos e materiais para a implementação do MIPP. Um destes referiu mesmo que os recursos existentes sobram. Por fim, tal como a maioria dos atores internos, um dos atores externos aludiu que há falta de recursos humanos e materiais. Vejamos:

“(…) à PN possui os recursos necessários para implementação desse modelo. Mas alguma formação e equipamentos nunca são demais.” [E13]

“Claro que possui. O principal recurso para isso é o ser humano e isso a PNCV tem e muito.” [E16]

“No meu entender os recursos sobram, o modelo de implementação é que faltam.” [E17]

“Há falta de recursos, os meios devem ser reforçados, desde transporte, formações, preparação física, preparação psicológica e emocional, mas de forma continuada contínua, RH com especialização em várias áreas, etc.” [E20]

A elaboração do quadro nº 8, teve como intuito perceber se os polícias consideram que existe uma cultura de abertura organizacional que permita a implementação de uma intervenção policial (MIPP) diferente daquela que encontramos no policiamento *tradicional* (reativa/musculada).

Quadro nº 8 – Grupo Organizacional
Cultura Organizacional

| | Cultura de abertura organizacional | Argumento |
|------------------------|--|--|
| Atores Internos | ✓ Existe sim uma cultura de abertura organizacional que permite a implementação do MIPP (E01), (E02), (E03), (E04), (E05), (E06), (E07), (E08), (E09), (E10), (E11), (E12) | ✓ A base da organização é a prevenção do crime (E01), (E05), (E07) ✓ Dentro da organização existe cooperação, abertura que permite criar iniciativas (E02), (E10), (E12) ✓ Existe um espírito de união dentro da organização (E08), (E12) ✓ Organização que se adapta a mudança e que se encontra preparada para esse modelo (E03) ✓ Organização que está focada no cumprimento dos objetivos (E04) ✓ Organização com valores de um estado de direito democrático (E09) ✓ Organização que cultiva valores que vão de encontro com essa mudança de paradigma (E11) ✓ Ainda falta arrestas que precisam ser lapidadas (E06) |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

De forma unânime, os polícias consideram que existe uma cultura de abertura organizacional que permite a implementação de uma intervenção policial (MIPP) diferente daquela que encontramos no policiamento *tradicional* (reativa/musculada). Como se pode verificar, alegaram que a base da organização é a prevenção do crime, e que dentro da organização existe cooperação, abertura que permite criar iniciativas e que existe um espírito de união a nível interno. Referiram também que é uma organização que se adapta à mudança e que se encontra preparada para esse modelo. Um dos atores interno referiu que é uma organização que está focada no cumprimento dos objetivos. Por conseguinte alegaram que a PN é uma organização policial bem inserida no estado de direito democrático e que é uma organização policial que cultiva valores que vão de encontro com essa mudança de paradigma, contudo, consideram que ainda falta arrestas que precisam de ser lapidadas. Contemplemos alguns exemplos que cimentam estas visões:

“Há abertura para a implementação do referido modelo, tendo em consideração que é uma organização em que a sua base é a prevenção dos crimes. Mas a implementação do modelo constitui ainda um grande desafio (...).” [E01]

“Óbvio que existe, visto que atualmente a polícia tem oficiais bem formados e agentes, em que há uma cooperação dentro da organização, abertura de diálogo entre os oficiais e agentes que permite que sejam criadas muitas iniciativas por parte dos efetivos.” [E10]

“(…) é de ressaltar que dentro da polícia existe muita união entre os seus membros, o que demonstra que são cultivados valores aceites pela sociedade.” [E08]

“Com certeza que há. A introdução de medidas novas acarreta quase sempre a necessidade de abraçar os objetivos e agir em conformidade com a sua prossecução.” [E03]

“Claro que existe uma cultura de abertura organizacional, visto que a nossa polícia cultiva valores que vão de encontro com essa mudança de paradigma, sem descorar do modelo tradicional, isto é, tem que haver uma conciliação entre os dois modelos” [E11]

“Existe sim, mas ainda falta arrestas que precisam ser lapidadas, isto porque estamos habituados com a intervenção tradicional (reativa/musculada) (…)”. [E06]

O quadro nº 9, foi elaborada com o intuito de perceber qual é a perceção dos atores internos e externos em relação ao futuro desse modelo de policiamento na cidade da Praia.

Quadro nº 9 - Meio envolvente

Futuro do modelo de policiamento de proximidade na Cidade da Praia

| Atores Internos | Atores Externos |
|--|--|
| ✓ Continuar a apostar na prevenção (E01), (E02), (E10), (E11) | ✓ Formação generalizada para todos os agentes (E13), (E14), (E19) |
| ✓ Continuar a apostar na formação (E04), (E05), (E07), (E08) | ✓ Maior proximidade e parceria com a sociedade (E15), (E19), (E20) |
| ✓ Continuar a apostar nesse modelo (E06), | ✓ Uma Polícia mais preventiva (E17), (E18) |
| ✓ Melhor qualidade de serviço (E12) | ✓ Fortalecimento de confiança (E16) |
| ✓ Vai permitir cultivar o trabalho em rede com as parcerias oficiais (E03) | |
| ✓ Irá responder as necessidades da sociedade (E09) | |

Fonte: Recolha de dados – Entrevistas 2019

A maioria dos atores internos, quando questionados sobre o futuro do modelo de policiamento de proximidade, referem que se deve continuar a apostar na prevenção e na formação desse modelo. Também foi referido que com este modelo haverá uma melhor qualidade de serviço. De seguida um dos atores internos referiu que esse modelo iria permitir cultivar o trabalho em rede com as parcerias oficiais. Por fim, um dos atores internos referiu que esse modelo iria responder melhor às necessidades da sociedade. Observemos:

“Vejo com muito otimismo a implementação do modelo de policiamento de proximidade em Cabo Verde em geral e na cidade da Praia em particular. Para levar esse modelo adiante é preciso que continuemos a apostar na prevenção do crime (…)”. [E01]

“Tem um grande futuro, onde todos sairão a ganhar, e com certeza a população agradece. Mas para isso temos que ter em conta que se deve continuar a ter a prevenção como arma principal da polícia (…)” [E11]

“Tem uma previsão sustentável e frutífero a médio prazo, dado a confiança que se pretende nutrir entre as autoridades policiais e a própria sociedade. Por outro, a que dar ênfase as dificuldades no caminho, a fim de corrigir mazelas e ultrapassar novos desafios. Sendo assim, com formação contínua essas mazelas serão ultrapassadas.” [E05]

“Eu antevio melhorias a todos os níveis. (...). O Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade vai alterar substancialmente a abordagem aos cidadãos, vai permitir cultivar um pouco mais o trabalho em rede com as parcerias oficiais (...). [E03]

Por sua vez, quando questionados os atores externos, a maioria refere que é preciso formação generalizada para todos os agentes. Por conseguinte, consideram que com este modelo a Polícia conseguirá uma maior proximidade e parceria com a sociedade. Um dos atores externos alude que com esse modelo a Polícia irá tornar-se mais preventiva. Por fim, um dos atores externos aludiu que com este modelo haverá um fortalecimento de confiança entre a Polícia e os cidadãos. Vejamos:

“Uma cidade mais segura e a polícia amiga dos cidadãos. Todavia, esse policiamento só será possível se for dada uma formação para todos os agentes [E13]

“Primeiramente gostaria de dizer que um trabalho desse teria que ser dado uma formação para todos. Através de dizer que se a Polícia trabalhar assim haverá um futuro seguro para todos, tornando a cidade da Praia uma cidade segura.” [E14]

“Espero que venha sendo fortalecida e cabalmente implementada. Com esse modelo penso que haverá menos crimes na cidade da Praia e maior confiança no trabalho da nossa polícia.” [E17]

4.2- Discussão dos Resultados

Neste ponto do nosso estudo, é nossa intenção dar realce aos resultados mais significativos, fruto da realização da investigação. Trata-se de um instante de observação e casual conexão entre os resultados obtidos no estudo prático, com as ideias de diversos autores em referência nesta dissertação, viabilizando uma resposta à pergunta de partida definida na mesma. Concretizada a análise dos dados obtidos com a aplicação das entrevistas, passamos à discussão dos mesmos tendo em conta as questões derivadas da nossa investigação.

Em relação à questão “qual é a representação socioprofissional da Polícia Nacional”, conforme foi possível apurar, com base nos dados analisados do Quadro 1, que apresentam a realidade da PN e permitem compreender aspetos culturais na qual estão inseridos, conseguimos produzir as considerações gerais que passamos a expor. Quando os atores internos pensam e falam na sua profissão, estão convictos de que é uma profissão ao serviço do público. Encaram-na como uma profissão nobre, um serviço de excelência à comunidade. Aqui podemos observar que existe um pensamento humanista

e de cidadania dos polícias em relação à sua organização. A maioria dos atores externos tem a mesma percepção dos atores internos, mas, surgem visões de que a imagem da profissão polícia é bastante limitante e deficitária, na qual, um dos entrevistados refere que o uniforme policial transmite imagem de uma polícia musculada. Os atores internos consideram que a sociedade da cidade da Praia, quando pensam e falam da polícia, têm uma representação desta enquanto um parceiro, serviço público, amiga dos cidadãos e que é uma organização que aberta ao público. Os atores externos confirmaram em parte do que os atores internos referem que a sociedade pensa da polícia. De acordo com a percepção dos atores internos em relação à profissão que desempenham, em que demonstraram aspetos culturais na qual estão inseridos, ou seja, ficou patente de que dentro da organização policial para além da sua característica fundamental que é a do cumprimento da lei, há outras, tais como: uma organização policial que se preocupa em adaptar-se e inovar de acordo com o ambiente externo, em que se cultivam os princípios e os valores inerentes à dignidade da pessoa humana. Passa de uma organização fechada e conservadora para uma organização aberta ao público, porém, com algumas arestas que ainda precisam de ser lapidadas.

Relativamente ao relacionamento existente com os superiores hierárquicos diretos, com base nos dados analisados (Quadro 2), verifica-se que existe um bom relacionamento entre os efetivos e os seus superiores, sendo que os próprios oficiais consideram que para além de um relacionamento profissional existe uma proximidade e uma abertura dentro da organização, e os agentes/subchefe revelaram que há um relacionamento saudável, humanista e que para além de um relacionamento profissional os oficiais estão próximos deles. A existência de um relacionamento saudável, bom e de respeito no local de trabalho, de ambos os lados, é de extrema importância para que os elementos se sintam integrados e identificados com a organização, dando o seu melhor em prol dos objetivos da polícia. O oficial tem um papel elementar, pois é ele o espelho do seu efetivo, o responsável direto pelo desempenho deles. É de ressaltar que a prática permanente de uma liderança de proximidade gera um bom ambiente laboral e tem reflexos positivos no comportamento do grupo (Borges, 2014), porém, é importante que haja um ponto de equilíbrio desse envolvimento efetivo ou emocional e o indispensável distanciamento hierárquico próprio da clivagem das funções, isto porque o funcionamento das organizações verticais, neste caso a PN, necessitam de uma estrutura hierárquica bem definida, de modo a existir uma distribuição inequívoca e proporcional da autoridade e dos níveis de responsabilidade ocupados na pirâmide (Chiavenato, 2005).

Ferreira et al (2011) defendem que quanto à satisfação no trabalho, é possível admitir que esta é uma das variáveis que mais tem sido estudada ao nível do

comportamento organizacional, sendo uma das razões que leva a ser pesquisada numa perspectiva organizacional. Destarte, no que toca às atividades que dão maior satisfação no trabalho (quadro 3), ficou patente de que é ajudarem as pessoas no momento que é preciso, aconselhando e sensibilizando os cidadãos a adotarem medidas de segurança nos bairros, proporcionando uma parceria para a prevenção dos crimes. Conseguimos perceber que os atores internos são possuidores de grandes valores, isto é, são humanistas e dedicados, o que contribui para um comportamento exemplar e dedicação ao trabalho. Em relação às atividades que lhes dão menor satisfação aparecem, o serviço de trânsito, o posto fixo e os serviços administrativos por ser considerado um serviço estagnado e burocrático, e por fim a patrulha apeada, por considerarem que é um serviço de respostas lenta.

No que concerne à questão se os efetivos da PN deverão ter formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade, após uma análise do Quadro 4, constatamos que todos os atores internos concordam que os efetivos da PN deverão ter formação específica nesta matéria. Os atores externos partilham da mesma ideia. Enfim, verifica-se que tanto os atores internos como externos valorizam esse modelo, pretendendo que todos os efetivos da PN tenham essa formação. Poiares (2013) defende que “a formação é um dos pilares da mudança mais importantes: formação académica, mas sobretudo formação especializada e pós-inicial. Este patamar é vital para o sucesso de quaisquer outros desafios que se coloquem a uma organização” (p. 167).

No que diz respeito à questão de o policiamento de proximidade ser a melhor forma de prevenção criminal na cidade da Praia (quadro 5), de forma generalizada, os atores internos consideram que sim, referindo que é o modelo adequado, que obterá um bom futuro, de cooperação entre a Polícia e a sociedade na cidade da Praia. Os atores externos são da mesma opinião que os atores internos, sendo que a maioria aludiu que com esse modelo haverá uma maior proximidade entre a polícia e os cidadãos na cidade da Praia. Daqui se nota que tanto os atores internos como os externos apelam por uma proximidade entre a Polícia e a comunidade com o intuito de haver melhor prevenção criminal na cidade da Praia.

Em relação ao posicionamento dos escalões superior e inferior da PN face à mudança e a novas respostas de atuação operacional no âmbito da proximidade, após análise empírica, ficou patente que tanto os oficiais como os agentes/subchefe são de acordo com essa mudança e as novas respostas de atuação operacional no âmbito da proximidade. Todos almejam por essa proximidade entre a polícia e os cidadãos.

Relativamente ao relacionamento existente entre a polícia os cidadãos na cidade da Praia (quadro 6), os polícias consideram que existe uma relação de proximidade,

confiança e respeito entre a polícia e a população, pelo facto de ter havido uma aposta numa proximidade policial. Surgiram outras visões em que referem que existe um relacionamento restrito, pelo facto da PN ser vista ainda pela população como uma polícia repressiva. Também outro ator interno considera que existe uma desconfiança pelo facto de haver uma divisão de avaliação da atuação policial, sendo que uns olham a polícia com bons olhos e outros com maus olhos. De seguida ao questionarmos os atores externos sobre essa questão, ficou patente de que a maioria não partilha da mesma perceção dos atores internos.

No que concerne a questão se a PN possui os recursos necessários para a implementação do MIPP, após uma análise do Quadro 7, verifica-se que a maioria dos atores internos referem que não existem recursos humanos e materiais para a implementação do MIPP. A contrário da perceção dos atores externos, em que a maioria refere que existem recursos, humanos e materiais. Segundo David (2014, p. 60), na polícia, os recursos quer humanos quer materiais, são escassos. Contudo, defende-se que deve existir um aumento no número de efetivo direcionado para o policiamento de proximidade. Se o que se pretende é que este seja possuidor de prestígio dentro da instituição, então é necessário dar as devidas condições para que tal aconteça.

No que toca se existe uma cultura de abertura organizacional que permita a implementação de uma intervenção policial (MIPP) diferente daquela que encontramos no policiamento *tradicional (reativa/musculada)*, verificamos que sim, conforme se pode verificar no quadro 8. Os próprios polícias referem que a base da organização é a prevenção dos crimes e que dentro da organização se cultivam valores que vão de encontro com o modelo que se pretende implementar. Ficou notório que na organização não há só uma preocupação com o cumprimento das regras, mas também uma preocupação voltada para a inovação e acompanhamento à evolução da sociedade.

É de concluir que existe uma flexibilidade comunicacional dentro da organização, de acordo as respostas dos polícias. Rego (2016) afirma que “a comunicação é, pois, uma condição *sine qua nom* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional (p. 32). Destarte, Marques (2010, *cit in* Rego, 2016) refere que a comunicação organizacional é indubitavelmente um aspeto crucial para o sucesso de qualquer organização. Uma Polícia que tiver um fluxo comunicacional flexível dará margem para os efetivos exporem as suas opiniões aos seus dirigentes e se sentirem mais motivados, incentivando o trabalho em equipa, valorizando os diversos pontos de vista, concedendo autonomia de decisão. Porém, essa autonomia deve ser validade pelo superior, consequentemente irá incrementar uma cultura organizacional que promova a criatividade. Segundo Diridollou (2012, *cit in* Poiares, 2013, p. 165), uma da “via para a motivação é a capacidade de delegar

e dar abertura à criatividade aos funcionários de base (...). Nesta senda, Elias (2018) afirma que “os policiais tomam melhores decisões e consequentes ações (empoderamento) se tiverem mais autonomia e estiverem alicerçadas numa cultura organizacional que promova a criatividade” (p. 138).

Relativamente ao futuro do modelo de policiamento de proximidade (quadro 9), a maioria dos atores internos quando questionados sobre este aspecto, refere que se deve continuar a apostar na prevenção e na formação desse modelo. A maioria dos atores externos, considera que é preciso formação generalizada para todos os agentes. Destarte, podemos concluir que tanto os atores internos e externos defendem que é preciso que se continue a apostar na formação, para levar avante essa estratégia fundamental na prevenção dos crimes. Na PN, o modelo ainda tem muito que desenvolver-se, especialmente porque para levar esse modelo adiante é crucial que haja um conhecimento por parte de todos que pertencem a organização.

Resposta à Pergunta de Partida

Existe uma cultura organizacional favorável à implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade na Cidade da Praia?

Da análise teórica e do estudo realizado ao longo da dissertação, foi possível verificar que a Polícia Cabo-verdiana vem evoluindo ao longo da sua trajetória. Verifica-se que essa nova filosofia policial foi no sentido de uma maior aproximação polícia/cidadão, cidadão/polícia, com a necessidade de acolher novas formas de resolver os problemas de insegurança e da preocupação percecionada pelas populações.

Destarte, respondendo à questão inicialmente colocada, podemos afirmar que existe uma cultura organizacional favorável à implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade na Cidade da Praia. A PN é uma força de segurança de cariz civil, centralizada na pessoa humana. Na análise empírica ficou comprovado que existe uma cultura de abertura na PN que favorece a implementação desse novo modelo de policiamento. É notório que o cumprimento de regulamentos e normas é uma característica da sua cultura organizacional, contudo, há uma promoção da criatividade, facto que nos leva a referir que é uma organização policial que tende a procurar um equilíbrio entre a centralização e a descentralização. Ficou explícito que dentro da organização para além de um relacionamento profissional, existe uma proximidade e abertura dos oficiais para com os seus elementos. Facto que nos leva a referir que há uma flexibilidade de comunicação organizacional. A existência de um relacionamento saudável, bom e de respeito no local de trabalho, de ambos os lados, é de extrema importância para que os

efetivos se sintam integrados e identificados com a organização, dando o seu melhor em prol dos objetivos da mesma.

A PN tem como valores, a integridade, disciplina, lealdade, envolvimento, confiança, eficiência, responsabilidade, dedicação, empenho. Valores estes verificados durante o estudo. Eles funcionam como fortes guias regulatórios para escolher entre diferentes modos de comportamento (Lord e Brown, 2001). Os símbolos da PN (artefactos), fazem referência também que a PN é uma organização policial centralizada na vida humana e na cidadania.

Foi possível verificar com a percepção de alguns atores externos, que atualmente há cada vez mais uma proximidade entre a PN e os cidadãos. Weick (1985) argumentou convincentemente que a cultura organizacional influencia e reflete reciprocamente a estratégia organizacional. Sendo assim, podemos afirmar que a cultura organizacional da PN está a refletir na sua estratégia organizacional. O objetivo da PN é garantir a segurança dos cidadãos, a ordem pública, tranquilidade pública, prevenir qualquer tipo de crimes, estar mais próximos dos cidadãos, melhorar os índices de eficiência, eficácia e efetividade da ação policial, ganhar a confiança dos cidadãos e prestar um serviço de qualidade. Objetivos são os meios pelos quais a estratégia é traduzida nas responsabilidades da força de trabalho (Locke e Latham, 1990). Na perspectiva de Latham e Pinder (2005), estes influenciam e refletem a cultura organizacional, isto comprova o que está a acontecer nessa organização policial.

CONCLUSÕES

Como podemos contemplar, estamos numa época estimulante e desafiadora no mundo do policiamento. Ventos da mudança sopram nos corredores de muitas organizações policiais. Para, alguns, estes ventos são como brisa de verão que abre a porta para novas possibilidades. Para outros, sinalizam um inverno incerto e frio. A respeito das experiências, algo está acontecendo, e este “algo” é uma tentativa de se repensar e reestruturar o papel da polícia na sociedade. Este movimento da reforma é, ao mesmo tempo, promissor e ameaçador, isto porque promete melhorar a segurança pública, mas não oferece uma fórmula simples para se chegar lá (Rosenbaum, 2012). A resposta para o policiamento do século XXI é sem dúvida complexo, contudo há uma necessidade premente que as autoridades avaliem as suas estruturas e consigam dar respostas a tais desafios, neste seguimento, incutir nos cidadãos os aspetos securitários e utilizando estes como parceiros.

Nesta perspetiva, torna-se importante entender a cultura organizacional de uma Polícia para o estudo e implementação de novos mecanismos e a sua adaptação, isto porque, a capacidade de implementação de uma estratégia pode encontrar na cultura organizacional, uma barreira, ou, inversamente, um fator impulsionador e potenciador da sua concretização (Varela, 2013).

No decurso do estudo, tentámos perceber a cultura organizacional da PN e se o mesmo é favorável a implementação do MIPP na cidade da Praia. Numa primeira fase, de forma a dar resposta ao nosso problema de investigação, refletimos sobre alguns conceitos pertinentes para o nosso estudo, notadamente uma conceptualização aprofundada de cultura organizacional. Conseguimos perceber que existem vários conceitos de cultura organizacional, ou seja, não há uma definição concreta, isto porque as definições nem sempre partem da mesma perspetiva, facto evidenciado pela revisão da literatura feita neste estudo. O que podemos concluir é que “a cultura enforma tudo e todos nos contextos organizacionais” (Bilhim, 2006, p. 163).

De seguida, tivemos como um dos objetivos fazer um estudo aprofundado sobre a PN, isto é, a sua evolução, trajetória, desafios e sobre o novo modelo de policiamento. De acordo com o estudo ficou notório que a PN tem vindo a evoluir ao longo da sua trajetória tentando acompanhar a evolução da sociedade. Nesta sequência foi possível observar a política pública estabelecida pelo atual Governo, no que respeita ao novo modelo de policiamento. Destarte, verificamos que há cada vez uma maior preocupação a nível governamental e da própria Polícia para a implementação do MIPP. Esta estratégia é considerada o “campo de excelência da dimensão social da polícia e terreno fértil para a

criatividade dos elementos policiais que, até então, estavam circunscritas ordens extremamente rígidas da hierarquia e que vêm aqui uma janela de oportunidade para a constituição de projetos com os restantes agentes locais” (Poiares, 2014, p. 70). No nosso entender, a implementação desta estratégia na sua plenitude seria um passo importante para a prevenção criminal em Cabo Verde, especialmente na cidade da Praia.

No decurso da nossa investigação, procurámos verificar se o policiamento de proximidade é a resposta mais adequada na prevenção dos desafios da segurança pública na cidade da Praia. De acordo com o estudo feito, baseado na análise bibliográfica, documental e percepção dos entrevistados, foi possível verificar que este modelo é efetivamente a resposta mais adequada na prevenção dos desafios da segurança pública na cidade da Praia. O policiamento de proximidade ou comunitário “representa um novo paradigma de intervenção policial, frequentemente defendido pelas novas classes dirigentes e até governamentais como resposta mais adequada aos novos problemas emergentes” (Poiares, 2013, p. 63). Nesta senda, foi perceptível que os cidadãos almejam por esse tipo de policiamento por considerarem que uma polícia que utiliza os cidadãos como parceiros está a adoptar a melhor estratégia para garantir a segurança e tranquilidade pública. Isto é totalmente verdadeiro, porque o policiamento de proximidade ou comunitário “é visto atualmente como essencial para o policiamento em uma democracia” (Gordon, 2001, p. 121). Este modelo “busca se adequar aos princípios democráticos, possibilitando que os cidadãos se envolvam na administração e na elaboração de políticas públicas de segurança, por meio da participação contínua” (Júnior, 2007, p. 27). Contudo não devemos esquecer que “apesar da prevenção diferenciar-se da repressão, são complementares e necessárias umas às outras. Isto é especialmente verdadeiro para o trabalho da Polícia” (Cusson, 2008, p. 34). Destarte, é crucial ter em atenção a facto, tendo em conta que qualquer organização policial que pretenda implementar o policiamento de proximidade/comunitário (prevenção), tem que compreender que este modelo é complementar ao policiamento tradicional (repressão). Nesta senda, Clemente (2010) afirma que “a dimensão preventiva enforma o lado nobre da ação policial” (p. 141).

Em relação a representação socioprofissional da PN, verificamos que está era vista como uma organização fechada e conservadora, passando a ser vista como uma organização aberta ao público, porém, com algumas arestas que ainda precisam ser lapidadas. Ficou notório que não há uma concordância nas visões dos atores internos e externos em relação a representação que a sociedade tem da Polícia, isto porque a maioria dos atores internos considera que a sociedade tem a percepção que a Polícia é um parceiro,

serviço público, amiga dos cidadãos, enquanto que os atores externos na sua maioria referem que quando a sociedade pensa na Polícia tem a ideia de repressão.

Atendendo à pergunta de partida, que formulamos para o nosso estudo, concluímos que existe uma cultura organizacional favorável à implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade na Cidade da Praia. Na análise empírica ficou comprovado que existe uma cultura de abertura na PN que favorece a implementação desse novo modelo de policiamento. É notório que o cumprimento de regulamentos e normas é uma característica da sua cultura organizacional, contudo, há uma cultura organizacional que promove a criatividade, facto que nos leva a referir que é uma organização policial que tende a procurar um equilíbrio entre a centralização e a descentralização.

Após responder à pergunta de partida, é nossa pretensão ressaltar que neste estudo, patenteamos dois tipos de cultura (cultura adaptativa e conservadora). Ficou explícito que a receita do sucesso ou do fracasso de uma organização está em encontrar um equilíbrio entre ambos, isto porque de um lado, há necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro lado, há necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização (Chiavenato, 2009). É essencial que acha este equilíbrio na PN.

Por sua vez, consideramos importante deixar algumas recomendações de ação. Como foi possível verificar, quer os atores internos e externos proclamam por uma formação generalizada em relação ao policiamento de proximidade. Isto porque, para levar este modelo fundamental na prevenção e combate à criminalidade e que exige a participação efetiva dos cidadãos, é importante que se adotem medidas de formação generalizada para os efetivos de modo a que na sua aplicação não se venha a desenvolver antídotos na sua implementação. Assim, sugerimos que deveria constar no currículo do curso de formação de agentes e subchefes uma disciplina acerca de policiamento de proximidade, ou então que fosse integrada esta matéria na disciplina Estratégia e Tática das Forças de Segurança.

Foi referido que há um distanciamento entre os órgãos de comunicação social e a PN. Destarte, recomendamos que a PN deve apostar simultaneamente na promoção das relações de “Polícia e Cidadão” e “Polícia e OCS”, no âmbito externo, e reforçar uma cultura policial eficaz no âmbito interno, isto é, continuar a incrementar uma cultura que promova a criatividade e que vai de encontro com a evolução e exigências da sociedade atual. Se as tarefas policiais conseguirem o apoio dos cidadãos, será mais fácil executá-las e alcançar os objetivos de forma eficiente, sendo os Órgãos de Comunicação Social uma plataforma de interação muito importante entre estas duas partes.

A PN deve continuar a apostar no policiamento de proximidade, dar atenção aos efeitos relacionados com a gestão de segurança proporcionadas pelas diferentes associações públicas, desenvolver o mecanismo de ligação do policiamento de proximidade e realizar periodicamente reuniões sobre a segurança com as associações dos moradores, escolas e outras associações e grupos, para discutirem a estratégia que mais se ajuste e seja mais adequada para os bairros comunitários. Ao mesmo tempo, através da internet e outros meios, comunicar e trocar, atempadamente, a mais recente informação de interesse policial e situação de segurança com a comunidade, aprofundando-se, assim, constantemente, a forma de cooperação entre a Polícia e o Cidadão.

No desenrolar do estudo, foi referido que a cor do uniforme da PN (azul escuro) não transmite imagem de uma Polícia menos musculada. De acordo com Moura (2014), a farda azul escura é demasiado “marcial e pouco jovial”. Também justifica recorrendo às teorias da influência da cor no comportamento humano, afirmando que há um impacto psicológico dessa cor nos prevaricadores, por isso deve ser utilizada pelos agentes especiais de segurança (CI, GOE). Entretanto, recomendamos que a PN aposte na cor azul-celeste, visto que essa cor tem uma grande significância na organização. Por outro lado, Moura (2014) defende que o agente que veste azul celeste é quase obrigado a sorrir, transmitindo imagem de uma polícia mais amigável e jovial. Daqui podemos afirmar que a cor que condiz com uma Polícia de proximidade, é a cor azul celeste pela justificação acima explanada.

Como podemos observar, conseguimos atingir todos os objetivos a que nos tínhamos proposto. Todavia, no decorrer da elaboração da dissertação deparámo-nos com algumas limitações na sua construção. Uma destas limitações deste estudo foi a distância em que nos encontramos do nosso país para a realização deste estudo, o que não foi fácil de ultrapassar por se tratar de um estudo de caso. Outra das limitações verificadas, é o pouco estudo que é feito sobre a PN e a pouca literatura existente.

Na nossa ótica, seria interessante realizar estudos futuros, na mesma linha de investigação, alargando o estudo e aumentando o número de entrevistados. Também seria aliciente fazer o mesmo estudo utilizando outro tipo de método, como por exemplo, o método etnográfico (serve para descrever a cultura de uma organização). Revela-se ainda de extrema importância uma avaliação por uma entidade externa, sendo esta uma das componentes do processo de implementação e desenvolvimento do MIPP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abric, J. C. (2001). O estudo experimental das representações sociais. Em D. Jodelet, *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Alencar, E., Bruno-Faria, M., & Fleith, D. (2014). *Theory and Practice of Creativity Measurement*. Sourceboos, Inc.
- Alves, A. (2011). *Contributos para uma sociologia da polícia*. Lisboa: Revista da GNR.
- Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Revista da GNR.
- António, N. d. (2015). *Estratégia Organizacional - Do Posicionamento ao Movimento* (3ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Sílabo, Lda.
- Baker, B. (2006). "Cape Verde: the most democratic nation in Africa?". *The Journal of Modern African Studies*, 493-511.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). (L. A. Pinheiro, Trad.) Lisboa, Portugal: 70, LDA.
- Barker, R. (1965). Explorations in ecological psychology. *American Psychologist*, 20, pp. 1-14.
- Barros, N. J. (2011). *A União Europeia na Segurança e Estabilidade de Cabo Verde. (Dissertação de mestrado)*. Academia Militar. Lisboa.
- Bayley, D. H. (2001). *Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa*. (R. A. Belmonte, Trad.) São Paulo: EDUSP.
- Bayley, D. H. (2016). *The complexities of 21st Century Policing*.
- Beccarie, C. B. (2005). *Dos delitos e das penas* (3ª ed.). (L. Guidicini, & A. B. Contessa, Trads.) São Paulo.
- Becknell, K. L. (1998). *Police culture, management and public image: Problems in implementing community oriented policing*. Theses Digitization Project. 1124.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5ª edição ed.). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, F. (2014). Competências do gestor e do lider. Estudo de caso. *Economia e Empresa*. pp. 89-120.
- Brogdem, M., & Nijhar, P. (2005). *Community-orientted policing: The Anglo-American model, National and international models and approaches*. (W. Publishing, Ed.) UK: Devon.
- Caetano, M. (1996). *Princípios Fundamentais do Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Capricho, L., & Lopes, A. (2007). *Gestão da Qualidade* (1ª ed.). Lisboa: RH, Lda.

- Cardoso, C. (2014). *As Implicações que a Estrutura Organizacional tem na Forma de Comunicação Interna de uma Organização*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Castro, M. L. (2018). *Diagnóstico de comportamentos de risco: O metropolitano de Lisboa (Dissertação de mestrado)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, ISCPSI.
- Chan, J. (1997). *Changing Police Culture: Policing in a multicultural society*. Australia: Cambridge University Press.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Clarke, R. V. (1997). *Situational Crime Prevention: Successful case studies*. New York: Harrow and Heston Publisher.
- Clemente, P. (2010). Polícia e Segurança- Breve Notas. *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, nº4., 139-169. Obtido em 26 de 02 de 2019, de repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1005/1/LPIS_n4_6.pdf
- Clemente, P. J. (2000). *A Polícia em Portugal - Da Dimensão Política Contemporânea da Segurança Pública* (Vol. I). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Clemente, P. J. (2015). *Cidadania, Polícia e Segurança*. Lisboa: ISCPSI.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição- revista e atualizada). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cusson, M. (février de 2000). "La prévention du crime par la police: tactiques actuelles et orientations pour demain." *Revue de droit pénal et de criminologie*, pp. 113-134.
- Cusson, M. (2007). *Criminologia* (2ª ed.). Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Cusson, M. (2008). "La prévention de la délinquance: son efficacité et ses rapports à la répression. *Un article publié dans la revue Problèmes actuels de la science criminelle*, pp. 26-36.
- David, M. A. (2014). *Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade: funcionalidades, problemas e potencialidades. (Dissertação de mestrado)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, ISCPSI.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, pp. 850-863.
- Dias, H. V. (2009). Forças de Segurança e Território: Eixos de uma Adequada Territorialização. Em M. G. Valente, *Urbanismo, Segurança e Lei* (pp. 109-120). Coimbra: Almedina.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da Polícia: Novos Paradigmas de Segurança e Liberdade*. Lisboa: Almedina.
- Domingues, Â. (1991). Administração e Instituições: Transplante, Adaptação, Funcionamento. Em L. d. Albuquerque, & M. E. Santos, *História Geral de Cabo*

- Verde (Vol. 1, pp. 41-124). Lisboa: Instituto de Investigação Científica Tropical/DGPCCV.
- Durão, S. (2008). *Patrulha e Proximidade: Uma Etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra e São Paulo.
- Durão, S. (2017). Iberoamerica. *Um modo "potuguês" de ser polícia. Cooperação policial e virtuosismo pós-colonial num mundo lusófono*, pp. 105-126.
- Durão, S., & Lopes, D. S. (Fev/Mar de 2015). Revista brasileira de segurança pública. *Formação internacional, comunidades de saberes e mudança institucional: oficiais de polícia africanos formados em Lisboa*, 9, pp. 122-138.
- Durkheim, É. (1999). *As regras do método sociológico*. (M. Fontes, Ed., & P. Neves, Trad.) RJ. Obtido em 6 de 2019 de 01, de <http://www.passeidireto.com/arquivo/17810507/texto---emilie-durkheim/5>
- Elias, L. (2009). A (Nova) governança da segurança numa contemporaneidade complexa. Em *Estudos comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 752-758). Lisboa: Almedina.
- Elias, L. (15 de maio de 2012). Desafios da Segurança na Sociedade Globalizada, Working Paper #11. *Observatório*. Obtido em 4 de janeiro de 2019, de <http://www.obsewrvatóriopolitico.pt>
- Elias, L. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e Prospetiva*. Lisboa, ISCPSI: ISCPSI- ICPOL.
- Elias., L. (2007). Policiamento de proximidade – Princípios e fundamentos para a implementação de estratégias de prevenção criminal. Em G. M. Silva, & M. M. Valente, *Estudos de homenagem ao Juiz Conselheiro António da Costa Neves Ribeiro* (pp. 465-536). Coimbra, Portugal: Edições Almedina.
- Feltes, T. (2001). Imigração, Integração e (IN) Segurança: o Papel da Ética Policial e do Treino Policial. *Seminário Internacional: Cultura e Segurança* (pp. 47-82). Lisboa: IGAI.
- Fernandes, L. F. (2006). A Prevenção da Criminalidade. Em M. M. Valente, *II Colóquio de Segurança Interna* (pp. 69-117). Coimbra : Almedina.
- Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências oliciais e Segurança Interna.
- Fernandes, T. (. (2015). *Policiamento de proximidade em comunidades socialmente fragmentadas. (Dissertação de mestrado)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, Portugal: ISCPSI.
- Ferreira, J. M., Neves, J. G., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Portugal: Escolar Editora.
- Fleming, J., & O'Reilly, J. (2008). *Community Policing: The handbook of knowledge based policing*. Australia: T Williamson.
- Fonseca, J. C. (2011). *Cabo Verde: Constituição - Democracia - Cidadania*. Coimbra: Almedina, S.A.

- Fonseca, J. F. (2014). 143º aniversário da Polícia Nacional de Cabo Verde (PNCV). Obtido em 10 de 12 de 2018, de <http://noticias.sapo.cv>.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Vissandjée, B. (2009). *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation* (5ª edição ed.). (N. Salgueiro, Trad.) Lusociência. Obtido em Setembro de 2009
- Freitas, A. (28 de junho de 2018). EUA assinalam esforços de Cabo Verde no combate ao tráfico de pessoas. *Osevador*. Obtido em 08 de 01 de 2019, de <https://observador.pt/2018/06/28/eua-assinala-esforcos-de-cabo-verde-no-combate-ao-trafico-de-pessoas/>
- Gassin, R., Cimamonti, S., & Bonfils, P. (2011). *Criminologie* (7ª edição ed.). Paris: Dalloz.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo : Atlas S.A.
- Godoy Schmidt, A. (Março/Abril de 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2 , pp. 57-63,.
- Gomes, D. (2017). *Policiamento do terrorismo: o policiamento comunitário como estratégia de prevenção do terrorismo. (Dissertação de mestrado)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, ISCPSI.
- Gordon, D. R. (2001). Democratic consolidation and community policing: Conflicting imperatives in South Africa. *Policing and Society*, 11, pp. 121-150.
- Guinote, H. (outubro/novembro de 2008). Programa Integrado de Policiamento de Proximidade (PIPP). *Boletim do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*, pp. 16-19.
- Henriques, S. I. (2009). *Análise do impacto organizacional de proximidade: Contributos para um modelo de avaliação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill Book Company.
- Júnior, D. (2007). *Policiamento e Políticas de Segurança: estratégias, contrastes e resultados das ações de policiamento em Salvador (2004-2006)*. (Dissertação de mestrado). . Universidade Federal da Bahia. Salvador, UFB.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (February de 2005). Work Motivation theory an Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leitão, J. (2001). Táticas de patrulhamento. *Separata da Revista Polícia Portuguesa*, No. 128, pp. 6-9.
- Llewellyn, S., & Northcott, D. (2007). The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *International Journal*, 2, 194-207.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *A theory of goal setting e task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US.: Prentice-Hall.
- Mastrofski, S. D. (2012). Policiamento Comunitário e estrutura da Organização Policial. Em J.-P. Brodeur, *Como Reconhecer um Bom Policiamento: Problemas e Temas* (A. L. Pinheiro, Trad., 1 ed., pp. 197-229). São Paulo: EDUSP.

- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e Criação de Valor Partilhado*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Miguel, M. A. (2009). Ciências policiais de segurança e da ordem pública: conceituação e relevâncias diante da globalização. *Revista Núcleo de Estudos em Ciências Policiais de Ordem Pública*.
- Monet, J.-C. (2002). *Polícias e Sociedades na Europa* (2ª edição ed.). (M. A. Barros, Trad.) São Paulo: Univesidade de São Paulo.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la Police*. Paris: La Découverte.
- Morgado, S., & Mendes, S. (2016). O futuro numa década: Os desafios económicos e securitários de Portugal. Em M. M. Valente, & A. X.-X.-X. (2013-2014-2015), *Politeia- Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* (Vol. 1, pp. 9-35). Lisboa: ISCPSI.
- Moura, J. (21 de maio de 2014). PSP: Polícias chamam celeste ao azul das novas fardas que v-ao custar 18 milhões. *publico.pt*. Obtido de <https://google.com/amp/s/www.publico.pt/2014/05/21/sociedade/noticia/polcias-chamam-celeste-ao-azul-das-novas-fardas-que-vao-custar-18-milhoes-1636946/amp>
- MPC: Manual de Policiamento Comunitário. (2009). *Manual Polícia e Comunidade na Construção da Segurança*. Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo (NEV/USP).
- Navas, F. L., Mafra, L. A., Gomes, M. A., & Amâncio, R. (2000). *Diagnóstico Organizacional Participativo: potenciais e limites de análise de organizações* (Vol. 7). Revista Organização e Sociedade.
- Naves, F. L., Mafra, L. A., Gomes, M. A., & Amâncio, R. (Set/Dez de 2000). Diagnóstico Organizacional Participativo: Pontenciais e Limites na Análise de Organizacionais. *Revista Organização e Sociedade*, 7, n. 19, pp. 53-66.
- Neto, T. D. (2000). *Policiamento e controle sobre a polícia: a experiência norte americana*. São Paulo: IBCCRIM.
- Nunes, P. (s.d.). Estrutura Organizacional. *Enciclopédia temática*. Obtido em 04 de 02 de 2019, de <http://Konw.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>
- O'Malley, P. (1997). *Policing, Politics and Postmodernity*. London.
- Ochoa, C. (21 de Outubro de 2015). Amostra de conveniência. Obtido em 07 de 01 de 2019, de <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>
- Oliveira, J. F. (2005). Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública: Melhor Burocracia, mais Cidadania. Em M. J. Pereira, & J. Neves, *Estratégia e Gestão Policial em Portugal* (pp. 145-186). Oeiras: INA-Instituto Nacional de Administração.
- Oliveira, J. F. (2006). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento: A emergência do policiamento de proximidade*. Lisboa: Edições Almedina.
- ONU-HABITAT. (2011). *Estudo sobre a Relação da Organização do Espaço Urbano e a Violência Urbana em Cabo Verde*.

- Pereira, M. F. (Jul/Set de 2000). Mudanças Estratégicas em uma Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, v. 40, pp. 83-96.
- Pinto, C. M. (2015). *Segurança e Turismo: A Polícia de Segurança Pública como pilar da consolidação do "Destino Portugal" (Relatório do 1º Curso de Comando e Direção Policial)*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- PN. (agosto de 2014). A Polícia evoluiu muito e devemos ter orgulho da classe de profissionais que temos. (L. EME - Marketing e Eventos, Ed.) *Revista da Polícia Nacional*, pp. 3-80.
- Poiars, N. (2005). Na encruzilhada das competências: autoridade e ordem ou serviço social? Um estudo de caso no Alentejo. Em M. M. Valente, *Politeia, ano II, nº 1, fascículo III* (pp. 61-79). Coimbra: Almedina.
- Poiars, N. (2014). *Políticas de Segurança e as Dimensões Simbólicas da Lei: O Caso da Violência Doméstica em Portugal (Tese de Doutoramento)*. Lisboa: ISCTE.
- Poiars, N. (2016). *A letra e os espíritos da lei. A violência doméstica em Portugal. Por um Direito que dê voz ao silêncio das vítimas*. Lisboa, Portugal: Chiado Editora.
- Poiars, N. (2018). *As profissões (para)jurídicas em Portugal: Requisitos, Mandatos e Convergências* (1ª ed.). Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Poiars., N. (2013). *Mudar a Polícia ou Mudar os Polícias? O Papel da PSP na Sociedade Portuguesa*. (1ª ed.). (H. Piriquito, Ed.) Lisboa, Portugal: bnomics.
- Quiar, C. (2001). *Modernização na Prestação de Serviços na PSP. O atendimento ao público nas esquadras. (Tese de licenciatura)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, ISCPSI.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (7ª edição ed.). Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Rebelo, J. (2017). *(IN)Segurança e Prevenção: Um retrato dos desafios de mudança*. Praia, Cabo Verde: Tipografia Santos, Lda.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, L. (2014). O nascimento da polícia moderna: uma análise dos programas de policiamento comunitário implementados na cidade do Rio de Janeiro (1983-2012). *Análise Social*, 211, XLIX, pp. 273-309.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, A. P. (2013). *Polícia, violência, e cidadania: o desafio de se construir uma polícia cidadã*. (Vol. v.7). São Paulo: Revista brasileira de segurança pública.
- Roché, S. (1998). *Sociologie Politique de la Insécurité. Violences Urbaines, inégalités et globalisation*. Paris: PUF.
- Rodrigues, J. N. (1998). Para um novo conceito de Polícia. *Seminário Internacional: Direitos Humanos e Eficácia Policial- Sistemas de Controlo da Atividade Policial. 1*. Lisboa: IGAI.

- Rodrigues, N. D. (2016). *Polícia Nacional de Cabo Verde: análise histórica e de competências. (Dissertação de mestrado)*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, ISCPSI.
- Rosenbaum, D. P. (2012). A Mudança no Papel da Polícia: Avaliando a Transição para o Policiamento Comunitário. Em J.-P. Brodeur, *Como Reconhecer um Bom Policiamento: Problemas e Temas* (A. L. Pinheiro, Trad., 1 ed., pp. 27-56). São Paulo: EDUSP.
- Saccbetti, A. E. (2004). A conjuntura estratégica mundial. Em A. Moreira, *Informações e Segurança: Estudos em honra do General Pedro Cardoso* (pp. 57-104). Lisboa: Edição de Livros e Revistas, Lda.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Santos, G. T., & Dias, J. M. (jan-jun de 2015). Teoria das representações sociais: uma abordagem sociopsicológica. *Revista Eletrónica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*, 8, pp. 173-187. Obtido em 5 de 2 de 2019, de <http://periodicos.unifap.br/index.php/pracs>
- Sarmiento, C. M. (2006). Poder e Identidade: Desafios de Segurança. Em M. M. Valente, *II Colóquio de Segurança Interna* (pp. 155-168). Coimbra: Almedina.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Sloan School of Management: MIT.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass business & management series.
- Sento-Sé, J. T. (2011). Prevenção ao Crime e Teoria Social. 83, pp. 9-40.
- Serrano, J. (2006). Do Paradigma Estratégico, Jurídico-Constitucional e Político da Segurança Interna. Em M. M. Valente, *II Colóquio de Segurança Interna* (pp. 55-60). Coimbra: Almedina.
- Silva, A. d. (2012). *Sociologia Geral I*. Évora: Universidade de Évora – Departamento de Sociologia.
- Silva, G. M. (2009). Ética Democrática e Tolerância Policial. Em *Estudos Comemorativos dos 25 anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em Homenagem ao Superintendente - Chefe Afonso de Almeida*. Lisboa: Almedina.
- Silva, G. M. (Jul-Dez de 2010). Actividade Policial como Ciência. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*.
- Silva, M. A. (2005). *Prevenção, Investigação, Reposição da Ordem Pública e sua relevância da gestão de Incidentes Tático - Policiais. Acção Formativa para Subintendentes: CDEP*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna- ISCPSI.
- Skogan, W. (1998). *La Police Communautaire Aux États-Unis, in Normandeau, André (org.) Une Police Professionnelle de Type Communautaire* (Vol. I). Montréal: Méridien.

- Smiith, P., & Natalier, K. (2005). *Understanding Criminal Justice: Sociological Perspectives*. London: Sage Publications.
- Stiglitz, J. E., & Kaldor, M. (2015). *Em Busca de Segurança*. Lisboa: Bertrand.
- Tavares, J. B. (2018). O fenómeno thug e a prevenção da violência na cidade da Praia na perspetiva da Polícia cabo-verdiana. *Configurações Revista de sociologia*, 12, pp. 96-112. Obtido em 17 de 12 de 2018, de <http://journals.openedition.org/configuracoes/5218>.
- Tillyer, M. S., & Kennedy, D. (2008). Locating Focused dettence approach within a situational crime prevention framework. *Polgrave Macmilhan Ltd*, 75-84.
- Torres, J. M. (2019). *Economia da Segurança. Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: breves reflexões*. (ICPOL, Ed.) Lisboa, ISCPSI.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Trojanowicz, R., & Bucquerox, B. (1990). *Policiamento Comunitário: como começar* (2ª ed.). (M. S. Carakushansky, Trad.) São Paulo: Parma.
- United Nations Office Drogas and Crime (UNODC). (2013). *Global Study on Homicide*. Vienna. Obtido em 03 de 01 de 2019, de <http://www.unodc.org/>.
- Vala, J. (2014). A análise de conteúdo. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto, Portugal: Afrontamento.
- Valente, M. M. (Jul-Dez de 2010). Ciência Policial: Contributos Reflexivos Epistémicos. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*.
- Valente, M. M. (2011). *A Ciência Policial na Sociedade Tardo-Moderna como fundamento do Estado de direito democrático*. (Vols. V. 2, Nº2). Brasília, v. 2, n. 2,; Revista Brasileira de Ciências Policiais.
- Valente, M. M. (2015). *A Polícia do Estado Democrático e de Direito* (1ª edição ed.). Florianópolis: Empório do Direito.
- Varela, M. (2013). Gestão Empresarial. Em J. Caetano, M. Varela, & M. N. Portugal, *Gestão e Estratégia: desafios da globalização* (pp. 86-120). Lisboa: Escolar.
- Vasco, J. (2014). *Polícia de Proximidade - Aplicação do Sistema de Polícia de Proximidade na Polícia Municipal da Maia*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração* (6ª ed.). São Paulo: atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O processo de construção do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Weick, K. E. (1985). The significance of corporete culture. . Em P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin., *Organizational culture*. (pp. 381-389). Beverly Hills, Sage.
- Welsh, B. &. (2010). *The Future of Crime Prevention: Developmental and Situational Strategies*. . National Institute of Justice. Obtido em 17 de 12 de 2018, de <http://www.mj.gov/topics/crimeprevention.>]

Yin, R. K. (2003). *Case Study research: design an methods* (3ª ed.). Thousand Oadks, CA: Sage.

LEGISLAÇÃO

Boletim Oficial da Resolução n.º 144/2017 de 6 de dezembro, que aprovou o Programa Nacional de Segurança Interna e Cidadania (PNSIC).

Conselho da União Europeia (2009). Decisão 2009/902/JAI do Conselho: criação de uma Rede Europeia de Prevenção da Criminalidade. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 321 de 8.12.2009, pp. 44-46.

Constituição da República de Cabo Verde, (2013), (4ª Edição), Praia, Assembleia Nacional.

Decreto-Legislativo nº6/2005, de 14 de novembro: cria a Polícia Nacional

Decreto-Lei nº 39/2007, de 12 de novembro: Lei Orgânica da Policia Nacional de Cabo verde.

Decreto-Lei n.º 49/2017 de 14 de novembro. Altera a Orgânica da Polícia Nacional.

Lei da Segurança Interna, lei nº 16/VII/2007 de 10 de setembro, Ministério da administração interna, Cabo Verde.

Lei das medidas de natureza preventiva e repressiva contra o terrorismo e o seu funcionamento, Lei nº 119/VIII/2016, Ministério da Justiça e Trabalho, Cabo Verde.

Lei de política criminal, lei nº 78/VII/2010 de 30 de agosto.

OP n.º 004822- informação, de 12Julh2010, DEPOP da DN/PSP- Modelo de Policiamento- Programa Integrado de Policiamento de Proximidade (PIPP).

Portaria do Governador Geral n.º 433

Programa do Governo da IX Legislatura: 2016-2021, Cabo Verde.

Resolução Concelho de Ministros, nº 75/2016, de 14 de setembro.

ANEXOS

ANEXO I

OS NOVE PRINCÍPIOS DE ROBERT PEEL

OS NOVE PRINCÍPIOS DE ROBERT PEEL

1. A missão fundamental para a qual a Polícia existe é a prevenção do crime e das desordens.
2. A capacidade da Polícia para exercer o seu trabalho está dependente da aprovação pública das ações policiais.
3. A Polícia deve promover a cooperação voluntária dos cidadãos, no cumprimento da Lei, por forma a manter o respeito do público.
4. O grau de cooperação do público que pode obter segurança diminui proporcionalmente face à necessidade do uso da força física.
5. A Polícia procura preservar a sua imagem não atendendo à opinião pública, mas demonstrando permanentemente uma aplicação imparcial e absoluto da Lei.
6. A Polícia usa a força física na medida necessária para garantir o cumprimento da Lei ou para restabelecer a ordem pública apenas quando o exercício da persuasão, recomendações e advertências são considerados insuficientes.
7. A Polícia deve manter, sempre, um relacionamento com o público que dê força à tradição histórica de que a Polícia é o público e o público é a Polícia; a Polícia é formada por membros da população que são pagos para dar atenção em tempo integral aos deveres que incumbem a cada cidadão no interesse do bem-estar da comunidade e da sua existência.
8. A Polícia deve sempre orientar a sua ação estritamente no sentido da sua função e nunca parecer que está a usurpar os poderes judiciais.
9. O teste de eficiência à Polícia é a ausência de crime e de desordem e não a evidência visível da ação da Polícia em lidar com os mesmos.

Fonte: Durham Constabulary (*cit in* Gomes, 2017, p. 89), disponível em <https://www.durham.police.uk>

ANEXO II

OS SÍMBOLOS DA PN

OS SÍMBOLOS DA PN

Figura 1- BANDEIRA HERÁLDICA



Figura 2 - BRASÃO DE ARMAS



Figura 3- ESTANDARTE

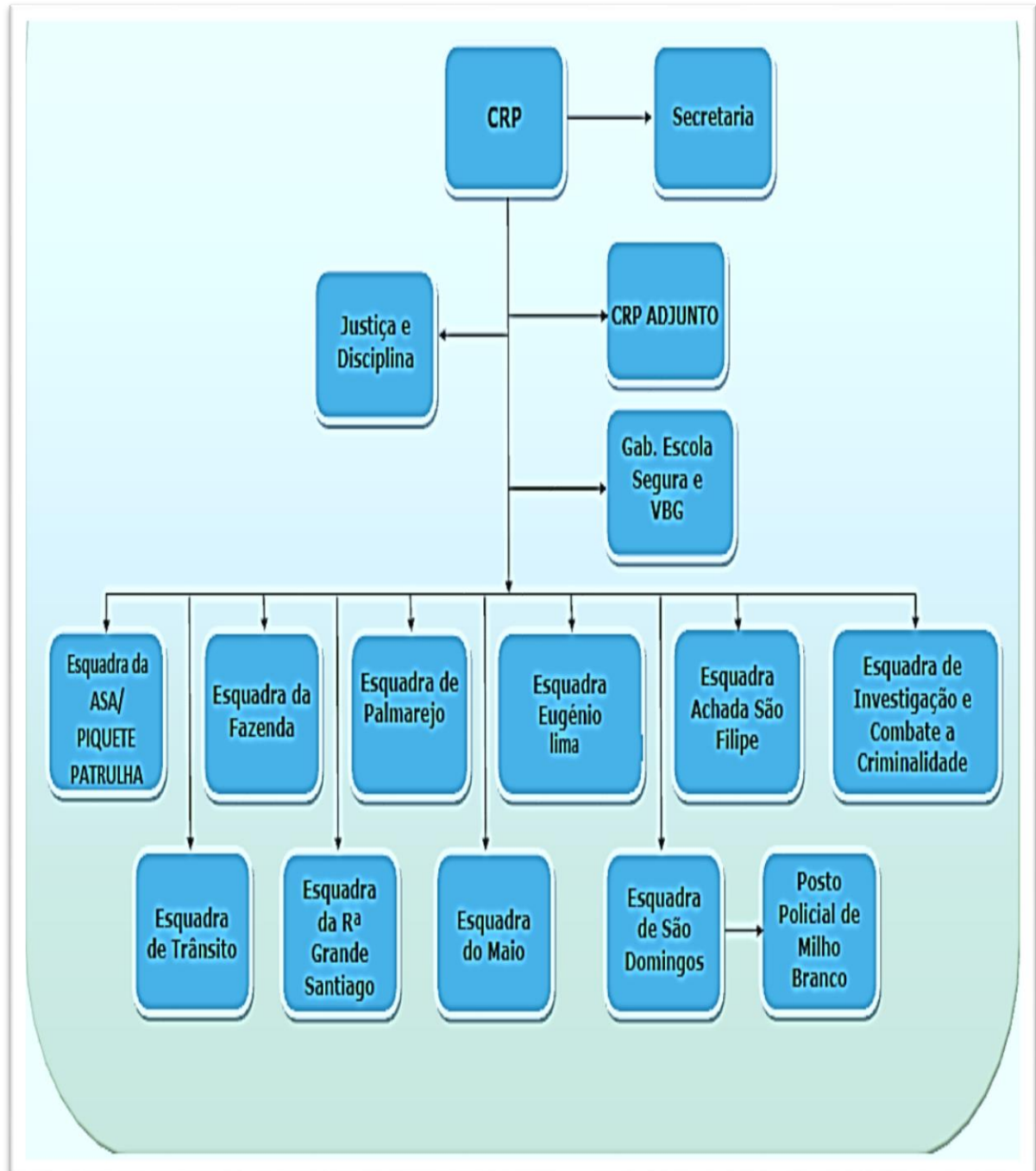


ANEXO III

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO COMANDO REGIONAL DA PRAIA

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO COMANDO REGIONAL DA PRAIA

Figura 4- ESTRUTURA ORGÂNICA DO COMANDO REGIONAL DA PRAIA

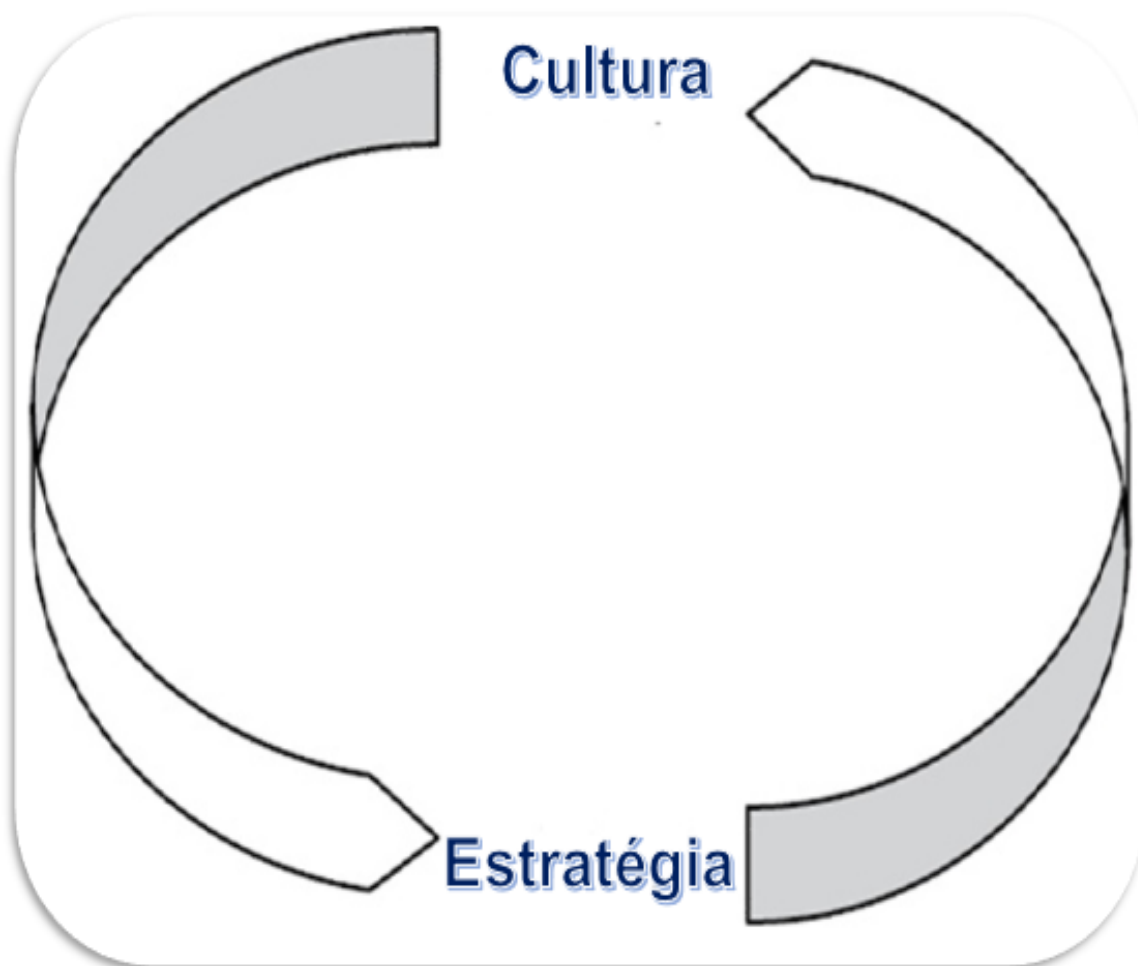


Fonte: Elaboração Própria

ANEXO IV

RELAÇÃO RECÍPROCA ENTRE CULTURA E ESTRATÉGIA

Figura 5- RELAÇÃO RECÍPROCA ENTRE CULTURA E ESTRATÉGIA



Fonte: Weick (1985).

APÊNDICES

APÊNDICE I

CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA**Amostra: Atores Internos****Quadro nº 10- SEXO**

| Sexo | Frequência | Percentagem |
|--------------|-------------------|--------------------|
| Masculino | 9 | 75 |
| Feminino | 3 | 25 |
| Total | 12 | 100,0 |

Quadro nº 11- LOCAL DE SERVIÇO

| Local onde presta serviço | Frequência | Percentagem |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Comando Regional da Praia | 1 | 8,4 |
| Gabinete Estratégico | 1 | 8,4 |
| Esquadra Palmarejo | 5 | 41,6 |
| Esquadra Achada São Filipe | 5 | 41,6 |
| Total | 12 | 100,0 |

Quadro nº 12- CARREIRA

| Carreira | Frequência | Percentagem |
|-----------------|-------------------|--------------------|
| Agente | 7 | 58,3 |
| Subchefe | 1 | 8,4 |
| Oficial | 4 | 33,3 |
| Total | 12 | 100,0 |

Quadro nº 13- TEMPO DE SERVIÇO

| | Frequência | Tempo de serviço |
|--|-------------------|-------------------------|
| | 1 | 3 |
| | 1 | 8 |
| | 3 | 9 |
| | 2 | 11 |
| | 1 | 16 |
| | 1 | 19 |
| | 1 | 20 |
| | 1 | 31 |
| | 1 | 34 |
| Total/ Duração média de serviço | 12 | 16,7 |

Quadro nº 14- NATUREZA DO SERVIÇO

| Natureza do serviço que desempenha | Frequência | Percentagem |
|---|-------------------|--------------------|
| Agente do MIPP | 6 | 50 |
| Supervisor do MIPP | 2 | 16,6 |
| Comandante de Esquadra | 2 | 16,6 |
| Comandante Regional | 1 | 8,4 |
| Diretor do Gabinete Estratégico | 1 | 8,4 |
| Total | 12 | 100,0 |

Amostra: Atores Externos**Quadro nº 15 - Atores Externos - SEXO**

| Sexo | Frequência | Percentagem |
|--------------|-------------------|--------------------|
| Masculino | 5 | 62,5 |
| Feminino | 3 | 37,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

APÊNDICE II

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Danielson Almeida Pereira, Aspirante a Oficial de Polícia, M/800084, a frequentar o 5.º ano do 31º Curso de Formação de Oficiais de Polícia – Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias”, sob orientação científica do Sr. Subintendente Nuno Poiares, vem mui respeitosamente solicitar a V.^a Ex.^a se digne a autorizar a aplicação de entrevistas no Comando Regional da Praia, especificamente na Esquadra de Palmarejo e Achada São Filipe.

Para a concretização prática deste estudo é nossa intenção aplicar entrevista:

- Diretor do Gabinete Estratégico da PN;
- Comandante Regional da PN na cidade da Praia;
- Comandante da Esquadra de Palmarejo e o Efetivo do MIPP;
- Comandante da Esquadra Achada São Filipe e o Efetivo do MIPP.

A realização destas entrevistas será, portanto, uma mais-valia para recolha dos dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, tendo em consideração que é um estudo de caso referente as duas esquadras acima supracitadas. Destarte, irá lhe conferir uma maior credibilidade e fundamentação nas conclusões encontradas.

O estudo tem como um dos seus objetivos, adquirir um maior conhecimento acerca da cultura organizacional da Polícia de Cabo Verde. Também é sua pretensão, ter um conhecimento de como a PNCV, especialmente na cidade da Praia, é percecionada pela sociedade, sendo os cidadãos os maiores parceiros para a implementação do policiamento de proximidade.

O Aspirante Danielson Almeida Pereira compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação. O Aspirante compromete-se ainda, a cumprir de forma ética as regras relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 3 de dezembro de 2018

APÊNDICE III

AUTORIZAÇÃO OBTIDA PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

AUTORIZAÇÃO OBTIDA PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS



PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Danielson Almeida Pereira, Aspirante a Oficial de Polícia, M/800084, a frequentar o 5.º ano do 31º Curso de Formação de Oficiais de Polícia – Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias”, sob orientação científica do Sr. Subintendente Nuno Poiares, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª se digne a autorizar a aplicação de entrevistas no Comando Regional da Praia, especificamente na Esquadra de Palmarejo e Achada São Filipe.

Para a concretização prática deste estudo é nossa intenção aplicar entrevista:

- Diretor do Gabinete Estratégico da PN;
- Comandante Regional da PN na cidade da Praia;
- Comandante da Esquadra de Palmarejo e o Efetivo do MIPP;
- Comandante da Esquadra Achada São Filipe e o Efetivo do MIPP.

A realização destas entrevistas será, portanto, uma mais-valia para recolha dos dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, tendo em consideração que é um estudo de caso referente as duas esquadras acima supracitadas. Destarte, irá lhe conferir uma maior credibilidade e fundamentação nas conclusões encontradas.

O estudo tem como um dos seus objetivos, adquirir um maior conhecimento acerca da cultura organizacional da Polícia de Cabo Verde. Também é sua pretensão, ter um conhecimento de como a PNCV, especialmente na cidade da Praia, é percebida pela sociedade, sendo os cidadãos os maiores parceiros para a implementação do policiamento de proximidade.

O Aspirante Danielson Almeida Pereira compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação. O Aspirante compromete-se ainda, a cumprir de forma ética as regras relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 3 de dezembro de 2018

Handwritten notes and signatures:
Favor...
por...
2018

APÊNDICE IV

ESTRUTURAS DOS GUIÕES DE ENTREVISTAS

ESTRUTURA DA ENTREVISTA

Guião para informantes-chave com funções policiais

Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias

Cargo/Posto: _____ Função: _____

Nome: _____

Data ____/____/____

I. Grupo profissional

- 1) De uma forma geral, qual é a representação que tem, neste momento, da profissão polícia (Polícia Nacional)?
- 2) Na sua opinião, qual a forma de relacionamento existente com os superiores hierárquicos diretos?
- 3) Na sua perspectiva, quais são as atividades da profissão polícia que lhe dão maior satisfação? E as que lhe dão menor satisfação? Justifique
- 4) Na sua opinião, os efetivos da Polícia Nacional (PN) deverão ter formação específica em matéria de Policiamento de Proximidade?

II. Organização

- 1) Considera que o modelo de policiamento, assente numa maior proximidade polícia-cidadão, é a melhor forma de prevenção criminal que à PN deve apostar?
- 2) Como considera a relação entre a polícia e a população na cidade da Praia? Explique.
- 3) Na sua opinião, à PN possui os recursos necessários para a implementação do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade?
- 4) Acha que existe uma cultura de abertura organizacional que permita a implementação de uma intervenção policial (MIPP) diferente daquela que encontramos no policiamento *tradicional* (reativa/musculada)?

III. Meio envolvente

- 1) De uma forma geral, qual é a representação que considera que a sociedade na cidade da Praia tem da Polícia?
- 2) Como prevê o futuro do modelo de policiamento de proximidade na Cidade da Praia?

ESTRUTURA DA ENTREVISTA

II. Guião para informantes-chave externos

Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias

Função: _____

Nome: _____

Data ____/____/____

I. Grupo profissional

- 1) De uma forma global, qual é a representação que tem, neste momento, da profissão polícia (Polícia Nacional)?
- 2) Na sua opinião, os efetivos da Polícia Nacional (PN) deverão ter formação específica em matéria de um policiamento mais próximo dos cidadãos?
- 3) Acha que se deve alterar a forma de atuação da PN? Se sim, de que modo.

II. Organização

- 1) Considera que este modelo de policiamento, assente numa maior proximidade polícia-cidadão, é a melhor forma de prevenção criminal que à PN deve apostar?
- 2) Como considera a relação entre a polícia e a população na cidade da Praia? Explícite.
- 3) Na sua opinião, à PN possui os recursos necessários para a implementação de um policiamento mais próximo dos cidadãos?

III. Meio envolvente

- 1) De uma forma global, qual é a representação que considera que a sociedade na cidade da Praia tem da Polícia?
- 2) Como prevê o futuro do policiamento, assente numa maior proximidade polícia-cidadão na Cidade da Praia?