

NUNO CAETANO DE B. POIARES

PARA LÁ DA FARDA, DA ESTRELA  
E DA ARMA

*Separata*

VOLUME COMEMORATIVO DOS 20 ANOS  
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ALMEDINA

**PARA LÁ DA FARDA, DA ESTRELA E DA ARMA<sup>1</sup>**  
**Beyond the Uniform, The Badge and the weapon**

NUNO CAETANO LOPES DE BARROS POIARES  
*Mestre em Sociologia*  
*2.º Comandante do Comando de Polícia de Beja*

**Palavras-chave:** Polícia de Segurança Pública, mudança social, profissão e representação sócio-profissional.

**Sumário:** Breve Enquadramento; Sociologia e o Estudo da Profissão Polícia; Para uma Ideia de Profissão; Alguns Resultados; Recomendações de Acção; Bibliografia

**Summary:** A Brief Framework; Sociology and the Study of the Police Profession; Towards an Idea of the Profession; Some results; Recommendations of actions; Bibliography.

**Breve Enquadramento**

A sociedade é um corpo complexo, em constante mudança e, por isso, as Organizações são levadas a procurar soluções de adaptação, tornando-se um campo fértil de experiências que visam a excelência no âmbito dos novos cenários competitivos, onde as práticas

---

<sup>1</sup> O presente artigo representa, nas linhas gerais, um resumo de uma dissertação de Mestrado em Sociologia (área de especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável) com o tema “A Profissão Polícia: Uma Nova Lógica Sócio-profissional e Organizacional – O Caso da PSP do Distrito de Beja”, apresentada à Universidade de Évora em Jan/2005, sob a orientação do Professor Doutor Carlos Alberto da Silva; tendo o júri atribuído a menção máxima de Muito Bom por unanimidade.

de desenvolvimento dos recursos humanos, assentes num conhecimento multidisciplinar, ganham um especial destaque nas opções estratégicas das classes dirigentes. A interdependência entre as diversas disciplinas é entendida, actualmente, como condição necessária em todos os domínios da actividade humana, o que significa que um bom gestor tem de ser multifacetado e dominar uma panóplia de áreas fundamentais para o exercício da sua arte.

Mas se é indubitável que Portugal é um país em mudança, não é menos verdade que, agora, é constituído por uma massa humana mais exigente, sobretudo junto daqueles que servem a causa pública, destacando-se o discurso constante direccionado ao investimento governamental no domínio da segurança interna, passando a ser uma vertente estratégica nas agendas dos diversos partidos políticos constitucionais. As questões relacionadas com a segurança, a tranquilidade e a ordem pública, por um lado, e o controlo e a fiscalização do desempenho das polícias, por outro, são temas frequentemente debatidos em sedes nacionais, comunitárias ou mesmo mundiais. Conforme refere o ex-ministro da Administração Interna Alberto Costa, “em meados dos anos noventa, a sociedade portuguesa, em matéria de segurança, era atravessada por duas exigências de sentido potencialmente contraditório. Por um lado, verificava-se uma procura crescente de protecção frente a factores de insegurança em desenvolvimento – e essa procura, para além do mais, exprimia-se no desejo de «mais polícia» e mesmo, para muitos, de «mais poder» para a polícia. Por outro lado, a acumulação de incidentes envolvendo abusos policiais, sem oportuno e convincente esclarecimento e responsabilização, num país com história neste domínio, tornava viva a exigência de uma mudança que significasse níveis mais efectivos de garantia contra abusos e, quando se justificasse, de sancionamento de responsáveis.” (Costa, s/d: 11).

Hoje em dia, o direito à segurança é proclamado ao mesmo nível que o direito ao trabalho, ao alojamento, à educação ou à cultura (Fenech, 2001), pois é um valor crescentemente basilar para que todos os outros pilares da sociedade (o turismo, o ensino, a saúde, o comércio, etc.) possam desenvolver-se em harmonia. Nas sociedades modernas a segurança converteu-se inclusivamente em um bem consumível, onde as empresas de segurança privada ga-

nam cada vez mais espaço num terreno carente (Fernández, 1990). Neste cenário surge o papel dos polícias, inseridos numa sociedade com relações cada vez mais complexas e, por isso, também eles devem aprender a adaptar-se, procurando corresponder às expectativas dos seus clientes, através de um trabalho de imagem e qualidade da oferta, promovendo os seus serviços para que, acima de tudo, a sociedade tenha uma representação positiva da profissão que exercem. Mas, para isso, na classe dirigente deve haver um empenho paralelo no campo da motivação, que vá ao encontro dos interesses dos actores internos, pois é um facto que “não há serviço eficaz sem um prestador de serviço disposto a fazê-lo, sem um receptor capaz de o receber e sem a capacidade relacional dos dois lados. Também não há qualidade parcial e, ainda menos, qualidade total sem o envolvimento prioritário do empregado de base” (Crozier, 1994: 22). Assim, após este breve enquadramento, que alterações mais significativas têm ocorrido na Polícia de Segurança Pública (PSP)?

A formação tem sido uma das vertentes mais atendidas e alvo das maiores preocupações dos sucessivos Governos. “Um terço dos efectivos policiais, admitidos antes de 1979, tinha um capital educacional mínimo e não havia tido acesso a processos de aperfeiçoamento e de actualização; outro terço possuía também habilitações escolares abaixo das que já então vigoravam para entrar na profissão policial (nove anos de escolaridade); e muitos tinham estado prolongadamente afastados do contacto com a sua profissão” (Costa, s/d: 36). A criação da Escola Superior de Polícia e o início das suas actividades no ano lectivo de 1984/85, foi um marco decisivo na história da PSP, dando início ao processo de “independência” funcional da Polícia em relação ao Exército. Neste aspecto a mudança foi incontornável pois representou o aparecimento de uma nova geração de Oficiais munidos de um novo regime de saberes atestado por um diploma de licenciatura.

Nos últimos anos da década de 90, do século passado, foi dado outro passo significativo: a conclusão do 5.º ano da licenciatura em ciências policiais começou a implicar a elaboração de um trabalho final sujeito a discussão pública. Representou um avanço substancial na produção académica na área da segurança interna e a consolidação deste novo domínio científico que, na realidade portuguesa, não

tem mais do que duas décadas. Este aprofundamento está a ganhar especial intensidade com a procura crescente de estudos pós-graduados, em universidades portuguesas (e estrangeiras), nas mais diversas áreas científicas. Em 1997, um grupo constituído por magistrados, professores universitários e Oficiais superiores da Guarda Nacional Republicana (GNR) e da PSP, efectuou uma avaliação do ensino e dos processos de formação no domínio das forças de segurança. Os efeitos desse relatório e da avaliação efectuada exerceram-se desde logo através de algumas decisões político-administrativas, tendo inspirado a passagem da Escola Superior de Polícia a Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) (Costa, s/d), reforçando a sua vocação enquanto estabelecimento de ensino superior de segurança interna.

Um das mudanças mais significativas foi a nomeação do director nacional da PSP em 2002 que, pela primeira vez, não foi um Oficial oriundo do Exército, mas sim um magistrado, tornando-se o primeiro civil a dirigir a PSP. Foi um passo importante, sobretudo porque a PSP tinha agora, mais do que nunca, um cunho civilista. O novo director nacional surgiu com um discurso inovador – assente em termos como *cultura de gestão, modernidade, estratégia de mudança, mobilização de energias, políticas integradas e empenho de todos* – que encontrou eco em muitos quadrantes no seio da instituição policial pois apelava a uma gestão participada e à resolução dos problemas mais profundos que assolavam a PSP. As pessoas começaram a acreditar na mudança. Os tempos que se seguiram foram de uma grande produção administrativa que visou sobretudo o levantamento do estado da situação para apoio à decisão, na perspectiva de colmatar eventuais lacunas através de um planeamento estratégico e prospectivo. No entanto, volvidos dois anos, os problemas mantêm-se. O descontentamento entre os profissionais da polícia é geral e as reclamações são constantes, inclusive na classe de Oficiais, o que é sintomático pois, se “o principal motor de mudança é sempre a equipa dirigente” (Crozier, 1994: 93) julgo que existem motivos para alguma preocupação.

Outra mudança expressiva tem sido a política desenvolvida, desde a década de 90 do século passado, no âmbito do designado policiamento de proximidade, emergindo projectos como a Escola

Segura, Comércio Seguro, Idosos em Segurança, Policiamento de Bairro, etc. Um pouco por todo o país, com maior ou menor projecção, com melhores ou piores resultados, têm sido desenvolvidos inúmeras actividades, tendo como base este novo paradigma de policiamento. No entanto, alguns autores (Sainsaulieu, 1997 e Fenech, 2001) consideram que estas iniciativas acabam por ter efeitos perversos, não conseguindo atingir os objectivos a que se propõem.

Outro grande marco diz respeito à atribuição de novas competências em matéria de investigação criminal. Foi um passo determinante para o fomento da especialização, o aumento da formação e o reforço do peso institucional em um domínio competitivo, perante outras forças e serviços de segurança, numa disputa de interesses que, muitas das vezes, prejudica o fim último de um serviço público. Por fim, importa ainda referir que a Polícia tem assistido a avanços significativos na área do sindicalismo, demarcando-se com maior profundidade o cunho civilista desde a última revisão da lei orgânica, culminando na lei n.º 14/2002, de 19 de Fevereiro, que legisla sobre a liberdade sindical e a negociação colectiva na PSP.

### Sociologia e o Estudo da Profissão Polícia

Assim, após um breve enquadramento, ressalta que se torna pertinente aprofundar o estudo da profissão polícia, sobretudo num domínio que ainda não tem uma tradição consolidada em Portugal – a Sociologia das Profissões (Rodrigues, 2002), em articulação com o domínio da gestão de recursos humanos. É indubitável o papel da ciência sociológica no estudo das organizações, do trabalho e das relações laborais. Na linha de pensamento de Maria Fonseca, “O interesse da sociologia, aplicada ao mundo do trabalho, tem-se manifestado na produção sucessiva de paradigmas teóricos de análise, que a seu tempo, têm traduzido as preocupações de teóricos e de investigadores” (Fonseca, 2003: 43). A abordagem sociológica permite compreender como os homens agem na organização (...). Os indivíduos não são executantes, mas actores com comportamentos estratégicos (Duluc, 2000). Renaud Sainsaulieu confere igualmente um especial enfoque à perspectiva sociológica da gestão de recursos

humanos: “Assiste-se ao desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoal, no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação, da gestão previsional do emprego e das competências e de novas modalidades de recrutamento. A sociologia, que estuda a dinâmica de reprodução e de transformação dos conjuntos humanos estruturados, não fica alheia a este fenómeno e procura construir uma perspectiva sociológica para equacionar a gestão de recursos humanos (Sainsaulieu, 1993)” (Fonseca, 2003: 51). No entanto, no plano das representações sócio-profissionais, a profissão polícia tem sido um campo de investigação muito negligenciado, até recentemente, ganhando projecção sobretudo no último quarto do século passado (Monjardet e Thoening, 1994).

A Sociologia é uma ciência que “investiga os variados modos como as acções dos homens são condicionados por relações estabelecidas ao nível dos grupos e organizações em que se inserem e cujas características elas próprias produzem e reproduzem (e transformam): as famílias, os círculos de vizinhança, as colectividades locais os meios profissionais, os aparelhos institucionais, os Estados, as sociedades-nações, etc.” (Silva e Pinto, 2001: 21). Face a esta variedade de objecto de estudo, surgem diversas abordagens: sociologia da educação, urbana, industrial, da saúde, das organizações, do trabalho, da família, do crime e da violência, etc. “Face a complexidade crescente dos sistemas sociais contemporâneos, algumas vertentes da sociedade, não obstante a sua interligação, constituem objecto de estudo de especializações da Sociologia.” (Baltazar, 2002: 57). Uma destas sociologias especiais trata das questões relacionadas com as actividades profissionais: falo pois de uma sociologia das profissões. Conforme refere Claude Dubar, “na sua obra de síntese, R. Nisbet (1966) mostra até que ponto todos os fundadores da sociologia, na sua reflexão teórica e nos seus trabalhos empíricos, concederam um lugar central à análise das actividades profissionais.” (Dubar, 1997: 126). As profissões começam a atrair, cada vez mais, os investigadores académicos, “considerando-as formas «superiores» de organização social, (tendo por referente as sociedades tradicionais) e, portanto, manifestações de desenvolvimento e modernidade.” (Rodrigues, 2002: 02).

Em Portugal, apesar de alguns passos consistentes, a projecção da sociologia das profissões ainda é muito tímida; “durante cerca de vinte anos, no período em que nasceu e se desenvolveu entre nós a sociologia, o ramo da sociologia das profissões, precoce e vivaz em outros países, não encontrou qualquer eco em Portugal. (...) Na verdade, a sociologia das profissões tinha uma história já bem antiga, mas quase toda ela feita dentro dos paradigmas teóricos desenvolvidos pela sociologia norte-americana. (...)” (Freire, 2002: vii). O “aparecimento da sociologia das «profissões» nos Estados Unidos não derivou directamente da tradição dos fundadores, mas de uma estratégia de profissionalização dos sociólogos confrontados, durante a crise de 1929, com os pedidos do governo Hoover para compreender a evolução da sociedade e ajudar a definir a sua política.” (Dubar, 1997: 128). Como já foi referido, em Portugal, o percurso desta sociologia especializada encontra-se ainda num estágio muito embrionário, havendo contudo alguns trabalhos de referência neste domínio, como é o exemplo da obra “Sociologia das Profissões” (1997) de Maria de Lurdes Rodrigues. Segundo esta autora, a “sociologia das profissões não tem qualquer tradição em Portugal tanto ao nível dos programas de ensino, como do desenvolvimento de investigação empírica. O estudo do processo de profissionalização dos engenheiros em Portugal (Rodrigues, 1998) foi uma primeira experiência, isolada e sem outros paralelos no sentido estrito.” (Rodrigues, 2002: 129). Existem ainda outras investigações como a de António Nóvoa (1987) sobre os professores primários, Helena Araújo (1985, 1990, 1991) no campo da sociologia da educação; Noémia Lopes (1994) sobre as enfermeiras; Carlos Gonçalves (1996) sobre os economistas; Graça Carapinheiro com o estudo *Saberes e Poderes no Hospital* (1993) (Rodrigues, 2002) e Carlos Silva (1997, 2001) sobre identidades profissionais na saúde. “Na actualidade, a investigação sociológica sobre os *grupos profissionais* tem-se desenvolvido notavelmente, em particular com a incorporação da dimensão das *identidades* (Dubar, etc.) e a extensão da pesquisa empírica a novas categorias com visibilidade pública sensível (militares, polícias, etc.)” (Freire, 2001: 328). Mais recentes têm sido as abordagens sistémicas no estudo das profissões. Destacam-se os trabalhos de Andrew Abbott “marcados pela preocupação de construção de uma teoria sistémica

que permita explicar a diversidade e complexidade das situações no domínio das profissões e identificar modelos.” (Rodrigues, 2002: 93).

Relativamente à profissão polícia, o estudo em Portugal, à luz desta sociologia especial, ainda não encontrou um eco que projectasse com especial relevância esta actividade no mundo científico, havendo de facto alguns avanços significativos para lá das fronteiras lusas. Dominique Monjardet é um dos autores que mais se tem debruçado sobre as questões relacionadas com a cultura profissional dos polícias. Mas também Manuel Fernández tem marcado uma forte posição neste domínio. Existem ainda estudos que abordam a organização policial, sobretudo trabalhos de fim de curso de licenciatura do ISCPSI, mas a maioria das investigações centra-se essencialmente no domínio das ciências policiais. Têm surgido igualmente alguns trabalhos sobre as forças policiais, mas que não foram sujeitos a uma reflexão suficientemente aprofundada ou algumas investigações sérias em outros domínios científicos como é o exemplo da análise antropológica de Susana Durão, (Durão 2002).

### Para uma Ética de Profissão

Assim, após esta breve incursão, tal como Émile Durkheim, a nossa primeira tarefa deve ser a de determinar a ordem dos factos que nos propomos estudar (Durkheim, 2001) sob a designação de profissão. Como refere Maria de Lurdes Rodrigues, importa tecer uma “primeira interrogação – o que é uma profissão? Que traços ou características as distinguem de outras ocupações? – constitui a principal preocupação de uma série de autores, que procurarão identificar tais características, atributos ou traços e definir o tipo «perfeito» ou ideal de profissão.” (Rodrigues, 2002: 07). O “conceito de profissão já possui, há muito, o seu carimbo sociológico, isto é, a sua legitimidade enquanto área de conhecimento, sendo inclusive a categoria central de todo um campo da sociologia académica: a sociologia das profissões.” (Perrusi, 2000: 73).

Destaquemos então apenas algumas possíveis abordagens ao conceito de profissão: João Freire refere que “a palavra profissão indica a actividade desenvolvida por um trabalhador em termos indi-

viduais. Mas mais genericamente serve também para designar uma qualquer actividade específica de interesse económico. E neste sentido, como adjetivo, o seu âmbito é tão lato que chega a abarcar, não somente o conjunto indiscriminado das actividades individuais – é habitual dizer-se, por exemplo, de formação profissional, de doenças profissionais, etc. –, mas igualmente a actividade das próprias empresas: fala-se, por exemplo, em estruturas profissionais, com referência a um determinado sector económico com alguma afinidade de produtos ou serviços (...) ou às associações de representação dos trabalhadores que lhes correspondem” (Freire, 2001: 320). A “profissão é percebida como uma fonte de valores moralizantes, civilizadores e restauradores de uma ética perdida. Dessa forma, para Durkheim, a profissão seria justamente um melhor cimento que a religião (Paicheler, 1992). A vocação profissional absorve e integra os melhores elementos do compromisso religioso, entre os quais um aspecto fundamental: o seu carácter de missão.” (Perrusi, 2000: 80). É ainda “importante interrogarmo-nos sobre o conceito de profissão, considerado de modo distinto pelas abordagens funcionalista e interaccionista da sociologia das profissões. Se a abordagem funcionalista, na qual se integram os trabalhos de Parson, o conceito de profissão é construído *como um objecto teórico em ruptura com os objectos da prática quotidiana* (Bourdoncle, 1991), a abordagem interaccionista configura-o numa estreita relação com as práticas, ficando o mais perto possível das interpretações e representações dos autores (*Ibidem*).” (Silva, 2003: 101).

### Alguns Resultados

As alterações nas Organizações têm colocado um acento tónico tendencialmente crescente no Homem pois é indubitavelmente um dos cernes fundamentais para o sucesso organizacional. Na verdade, “é hoje consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional” (Caetano e Vala, 2002: vii). A adaptação organizacional é um imperativo. Se pensarmos na continuidade da instituição, verificamos que o que permite sobreviver ao longo de um grande período é a sua capacidade para

mudar. A mudança é inevitável. Quem não muda morre (Prahaland, 1998). Mas para uma nova lógica tomar corpo é necessário que ela se encarne em novas relações humanas, no seio de um sistema de organização que obedeça a outros princípios (Crozier, 1994). E porque as práticas profissionais contribuem para a definição da representação sócio-profissional, as Organizações devem centrar a sua intervenção nesta vertente. As forças de segurança pública não são excepção.

Nesta medida, com base na aplicação de um inquérito por entrevista a uma amostra de 33 informantes-chave (22 internos e 11 externos), para os polícias o aspecto mais positivo da sua profissão é a estabilidade financeira que ela precipita, sobretudo por ser um emprego que permite ter uma perspectiva de futuro tranquilizadora. Após a estabilidade financeira, sobressai, como o segundo aspecto mais focado, o carácter humanista da actividade; seguido pela possibilidade de ascensão na carreira. Na óptica dos actores externos o factor da estabilidade financeira não teve qualquer expressão relevante, sobressaindo, como característica mais positiva, a vertente filantrópica da profissão, verificando-se comparações entre a profissão polícia e a actividade de sacerdote.

Relativamente aos factores mais negativos da profissão os polícias apontam a incompreensão e o não reconhecimento do serviço prestado pela PSP por parte da comunidade que consideram ingrata, por não olhar para a instituição policial com a consideração que entendem merecer. Como segundo factor negativo, surge a disponibilidade que tem de existir numa profissão desta natureza e as consequências que daí advêm. Em terceiro lugar aparece o risco inerente à profissão. Para os actores externos o aspecto mais negativo da profissão polícia é o risco que, actualmente, é um conceito mais abrangente, não se restringido somente às questões do foro físico, pois o exercício desta actividade pode apresentar efeitos perversos a longo prazo como, por exemplo, o isolamento do próprio profissional de polícia (Skolnick, s/d).

Quando os actores internos pensam na profissão polícia associam dois campos de ideias: enquanto instrumento de apoio e protecção, um serviço dirigido à comunidade, que preza pelo bem estar das pessoas, que presta ajuda, tecendo o paralelo entre a profissão polícia e o sacerdócio; mas também uma profissão que se encontra inserida

numa organização fechada e que funciona sob regras ultrapassadas. Os actores externos olham para a profissão polícia como um instrumento de imposição de Autoridade e Ordem; mas também uma profissão que representa repressão pela via da fiscalização rodoviária. Tanto os actores internos como os externos entendem que a sociedade portuguesa, em geral, tem uma representação da profissão polícia associada às ideias de repressão, multas e trânsito.

Os actores internos gostam da sua profissão porque é uma actividade que implica o contacto com as pessoas e, naturalmente, poder ajuda-las. Há assim um sentido filantrópico, pois gostam da profissão por sentirem que têm um papel basilar na melhoria das condições de vida dos restantes cidadãos. Tal como acontece com os assistentes sociais (Silva, 2003), uma das principais expectativas dos cidadãos face aos polícias consiste na ajuda que estes devem prestar no sentido de que as pessoas encontrem os recursos de que necessitam para resolver os seus problemas. Há pois uma perspectiva comunitária do papel social da polícia. No entanto alguns estudos demonstram que o relacionamento entre polícias e, por exemplo, os assistentes sociais nem sempre é harmonioso (Lowenstein, 1994). Depois do carácter filantrópico surgem actividades como a investigação criminal ou o policiamento comunitário, que apresentam características distintas das restantes, com repercussões directas na motivação de quem as exerce. Neste plano é fundamental a importância da consideração pelo serviço desenvolvido e a possibilidade de participação, criatividade e iniciativa. Nas actividades que dão menor satisfação surge, de forma destacada, o serviço de patrulha seguido pelos serviços de cariz administrativo e de trânsito.

A formação é de facto uma vertente fundamental na definição do quadro sócio-profissional. Os “saberes teóricos são um elemento de apresentação de si próprio e de valorização de uma identidade que não se define a partir do trabalho.” (Dubar, 2003: 50). Mas é fundamental encontrar um equilíbrio, pois tanto as habilitações baixas como as excessivamente altas apresentam inconvenientes (Fernández, 1990). Neste âmbito os actores internos consideram que a titularidade do grau de licenciado deve ser condição necessária para o acesso à classe de Oficiais, pois as suas funções são extremamente complexas, o que exige um conhecimento aprofundado e

multidisciplinar. No que concerne ao acesso à Classe de Agentes, cujas habilitações mínimas previstas actualmente no quadro legal se situam ao nível do 11.º ano de escolaridade, detectaram-se três áreas de respostas: i) O importante não é a habilitação académica, mas sim factores como a motivação e a formação na instituição; ii) O 11.º ou o 12.º ano são suficientes, sendo indiferente o grau de escolaridade a partir deste nível; iii) e, por fim, os que consideram que os Agentes deviam estar habilitados com o 12.º ano no mínimo, mas quanto mais melhor, pois tal opção pode ter reflexos directos no desenvolvimento pessoal, no prestígio da própria instituição e, conseqüentemente, na representação social da profissão polícia.

Os actores internos entendem que a mudança na PSP passa por quatro eixos: formação – proximidade – processos internos – e variáveis do exterior. No plano da formação consideram que devia haver um forte investimento tanto na formação contínua como na pós-inicial, sobretudo na componente relacionada com os contactos interpessoais. Segue-se depois a vertente da proximidade, pois consideram fundamental manter e reforçar a política de proximidade junto dos cidadãos através dos programas de policiamento comunitário e a promoção de novas iniciativas. A alteração dos processos internos está relacionada com a análise de questões como a revisão do serviço de trânsito, pois é considerada a actividade que mais desprestigia a imagem da Organização; a alteração da política de comunicação interna e externa; a revisão do serviço de patrulha nos moldes actuais pois é a actividade que menos satisfaz os actores internos; promoção de um maior número de reuniões de trabalho entre as chefias e as bases; maior fiscalização interna; afastamento dos elementos mais velhos dos serviços operacionais; etc. Surge ainda um último eixo, constituído pelas variáveis do exterior, mas com pouca expressão no conjunto de respostas.

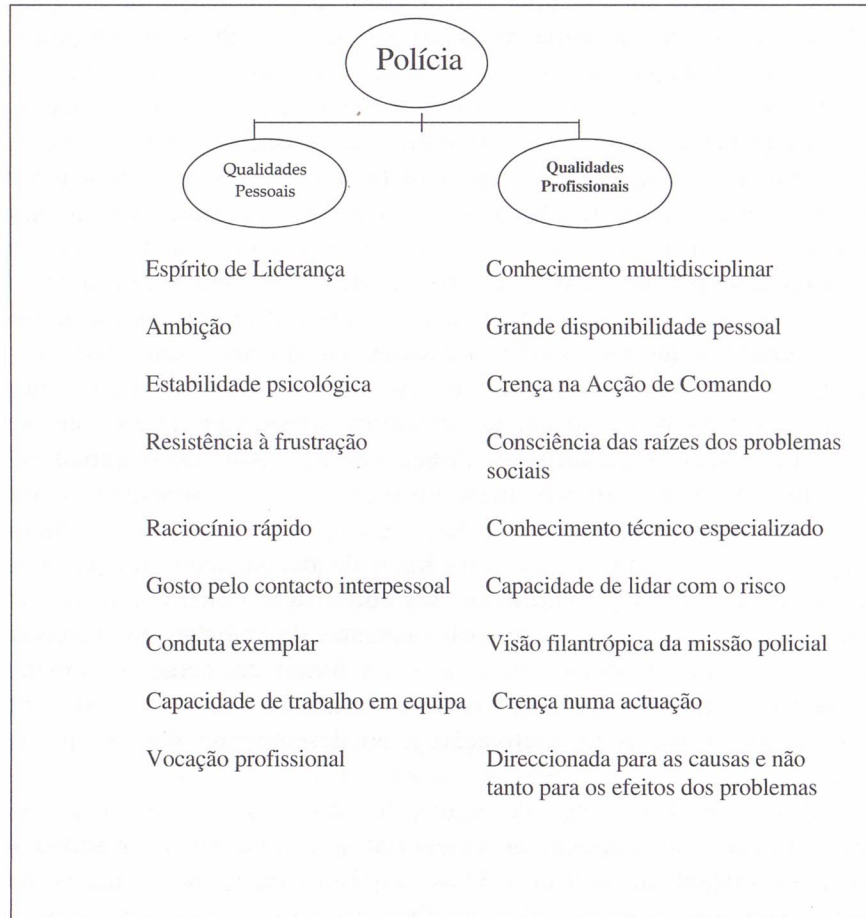
Na óptica dos actores internos os recursos humanos são suficientes para as necessidades emergentes, mas a escassez que se sente na actividade operacional, deve-se sobretudo a um problema de gestão. Alguns inquiridos apresentaram ainda outras causas como a falta de motivação dos polícias para o serviço; um problema de formação; uma questão de falta de *força* da própria polícia; e que existe um distanciamento entre a base e o topo da pirâmide hierárquica, o que

gera algum desconhecimento relativamente aos verdadeiros problemas no terreno, sendo certo que a organização piramidal provoca relações muito pobres entre as pessoas (Landier, 1994). A importância da acção de comando é pois, cada vez mais, fundamental em Organizações tão hierarquizadas como a Polícia, onde deve imperar o contacto entre as pessoas e o conhecimento das dificuldades. Relativamente aos recursos materiais actualmente disponíveis, os actores internos, em geral, consideram que são escassos, obsoletos e de má qualidade, identificando as seguintes áreas mais prementes: meios informáticos, parque automóvel, armamento e comunicações-rádio.

Os actores externos têm uma perspectiva diferente dos polícias pois entendem que os recursos humanos são efectivamente escassos, sendo um problema resultante de outras questões que não a má gestão. Relativamente aos meios materiais consideram que existe de facto uma escassez de recursos, destacando as viaturas e o armamento como as duas vertentes mais prementes (mas também as mais visíveis). Na perspectiva dos actores internos a tendência da intervenção policial caminha para uma linha de manutenção e/ou reforço das actividades de proximidade. Os inquiridos consideram que o futuro da PSP passa, de facto, pelo aumento do trabalho em parceria interinstitucional, responsabilizando-se de forma crescente o elemento da base, que deve perder o cariz de mero executante, opção com repercussões directas na motivação e no desempenho dos profissionais.

Assim, no seguimento de alguns dos resultados obtidos, é possível estruturar um conjunto de categorias que ilustram as qualidades que caracterizam um polícia. Não só requisitos inatos mas também os que devem ser aperfeiçoados na Organização, sendo certo que a linha que separa os dois conjuntos de categorias é muito ténue. Vejamos:

Fig.1 – Categorias Ilustrativas da Profissão Polícia



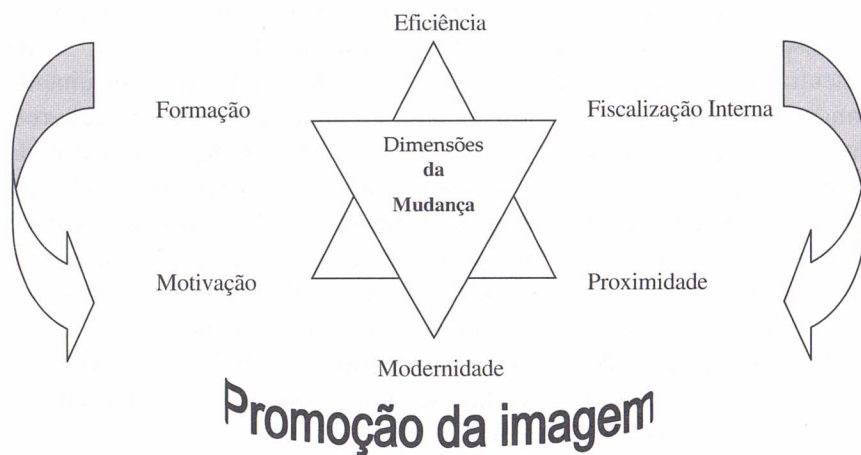
Podemos então considerar a actividade de polícia uma profissão? Enquadra-se em alguns dos requisitos enunciados? De facto, quando surgiram as primeiras actividades com contornos um pouco próximos daquilo que é hoje a polícia, não se pode considerar que estávamos perante uma profissão. Mas não é menos verdade que, hoje em dia, ser polícia é de facto exercer uma profissão. Senão vejamos: i) Alguns autores referem-se ao critério da formação especializada. Neste plano é indubitável que o exercício da actividade de

plinar, para além de um aprofundamento de matérias que apenas aos polícias diz respeito. Daí a necessidade de cursos de nove meses para os Agentes e Chefes e de cinco anos para os Oficiais, seguindo-se complementarmente cursos especializados em determinadas vertentes: trânsito, investigação criminal, ordem pública, operações especiais, segurança pessoal, inactivação de engenhos explosivos, etc. A profissão polícia é pois, cada vez mais, uma profissão especializada e assente em técnicas e conhecimentos “inconfessáveis”; ii) A associação profissional é uma realidade, sobretudo no estágio actual, onde o cunho civilista potencia o exercício da associação e do sindicalismo; iii) Os polícias têm igualmente, cada vez mais, uma noção inequívoca e enraizada que a sua actividade representa um serviço benéfico prestado à colectividade (Freire, 2001), culminando numa visão humanista dos fins da profissão, cuja actividade visa o bem comum; iv) O acesso à profissão é restrito e controlado. De facto, o acesso à frequência do curso de Agentes da PSP, implica uma triagem rigorosa, assente em testes escritos, médicos, psicotécnicos e físicos, sendo auscultada a polícia da área de residência do candidato. Anualmente concorrem milhares de pessoas para algumas centenas de lugares. Para a classe de Oficiais o acesso é ainda mais complexo. Além de todas as provas enunciadas, são analisadas as classificações obtidas no ensino secundário, é necessária a realização da prova nacional de português, para além de avaliações de grupo e entrevistas com um júri e um corpo de psicólogos. Acresce o facto de que o *numerus clausus* anual rondou, durante muito tempo, as doze ou quinze vagas. Posteriormente, quando aceite, o candidato tem ainda que frequentar um curso de cinco anos; v) Julgo ser uma evidência o reconhecimento oficial e público da profissão, sobretudo porque começa a ser uma carreira de opção de milhares de jovens; vi) A profissão polícia rege-se sobre princípios éticos e deontológicos; vii) E, por fim, os trabalhos de fim de curso da licenciatura em ciências policiais e a frequência de programas de pós-graduação revelam o aprofundamento e a consolidação de um saber científico neste domínio. viii) Na perspectiva interaccionista aborda-se ainda a questão da proporção elevada de mulheres. Apesar de ser uma Organização maioritariamente masculina, também neste aspecto a PSP está a dar passos muito sólidos, visíveis no número crescente de polícias do sexo feminino.

## Recomendações de Acção

Parafraseando Louis Anemone, a reforma da polícia deve ser concebida como um compromisso de alcançar a excelência em policiamento; esse conceito de excelência não é uma finalidade, é sim um empreendimento permanente. Essa visão precisa incluir a ideia de excelência no policiamento, liderança inspiradora, integridade e um comprometimento estreito, confiável e cooperativo com a comunidade que a polícia serve (Anemone, 2003). Mas estas são apenas algumas das vertentes fundamentais. Assim, com base nos resultados obtidos e de forma muito sucinta, propomos seis linhas orientadoras de acção, ilustradas na seguinte figura:

Fig.2 – Linhas Estratégicas de Intervenção e Mudança



A proximidade pressupõe um conjunto de medidas a equacionar mas que, no essencial, passa pela abertura da Organização ao meio envolvente, o reforço do policiamento comunitário através da definição de uma estratégia nacional e não parcelar, sem uma avaliação dos resultados, ou assente na criatividade individual e sem objectivos concretos a médio e longo prazo; pelo aumento da participação da polícia em reuniões de condomínios ou de associações de pais; o

participação da PSP em conferências e debates públicos; a colocação de polícias da área do trânsito a dar conselhos nas rádios locais e nacionais, nos horários mais problemáticos em termos de fluidez rodoviária; etc. Contudo, esta intensificação só é viável se os polícias forem sensibilizados nas escolas de ensino policial, relativamente às virtuosidades inerentes a uma nova filosofia de policiamento, que privilegia o combate às causas dos problemas em vez de atacar apenas as consequências. De certa forma esta vertente já está a ser encetada mas ainda há um longo percurso a percorrer.

A motivação dos recursos humanos é um dos vectores fundamentais para a mudança. Esta opção não passa somente pela revisão dos vencimentos ou dos horários, mas antes por um conjunto de medidas que consubstanciam uma política global que neste momento ainda é muito descurada. Uma dessas medidas começou a dar os primeiros passos em Julho de 2004: a avaliação do desempenho de todo o pessoal com funções policiais que, em breve, irá ter repercussões na progressão na carreira. Na verdade, o controlo dos desempenhos tem por objectivo regular os resultados de conjunto de uma dada unidade e podem ter duas finalidades: medir e motivar (Mintzberg, 1999). Outra via para a motivação é a capacidade de delegar e dar abertura à criatividade aos funcionários de base, pois podemos delegar para utilizarmos e desenvolvermos as competências dos nossos colaboradores; aumentarmos o seu sentido de responsabilidade; desenvolvermos motivação para o trabalho e instalarmos a confiança (Diridollou, 2002). Na linha de pensamento de Carlos Silva, “para alguns autores, a participação é definida como um processo de influência na partilha das decisões (Mitchell, 1973), ou como um sinónimo de co-decisão (Locke e Schweiger, 1979), ou apenas como a tradução de um determinado grau de envolvimento do trabalhador nas decisões (Miller e Monge, 1986; Neumann, 1989)” (Silva, 2000: 119). Mas no nosso país a separação estrita entre decisores e implementadores limita o potencial de desenvolvimento da Organização (Freire, 1995). Para além disso é importante reter que “falar de implementação da participação directa, não pode ser entendida como um mero apelo ao empenhamento. É imprescindível ter em atenção os constrangimentos dos actores, na medida em que todos os trabalhadores, enquanto actores sociais possuem as suas estratégias individuais que lhes orientam na participação ou rejeição das lógicas de

mudança organizacional” (Silva, 2000: 131). É pois uma tarefa cada vez mais complexa.

Outra via possível no plano da motivação é premiar e dar a conhecer quem pratica actos de relevo pois tanto o reconhecimento como as recompensas têm um poderoso efeito motivador nas pessoas. Expressar reconhecimento e dar recompensas são gestos que consagram a singularidade e a dignidade humana de uma pessoa (Bank, 1998). “Quanto mais o trabalho surgir como importante, mais tende à satisfação e inversamente” (Michel, s/d: 165). Esta vertente é fundamental no exercício de uma profissão cada vez mais desgastada pelos mais diversos factores exógenos e internos.

A eficiência na capacidade de resposta pressupõe um serviço policial capaz de ir ao encontro das expectativas dos cidadãos, que desejam ver as suas necessidades colmatadas. Na verdade, o “nível de satisfação de um cliente ou grupo homogéneo de clientes depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades dos clientes, como também depende das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto.” (Pires e Santos, 1996: 22). Para isso torna-se fundamental a criação de mecanismos de avaliação da eficiência no serviço, através da medição do tempo de reacção aquando de um alerta, avaliação da qualidade do serviço prestado, a existência de caixas de sugestões nos departamentos policiais para os cidadãos preencherem na fase pós-crime ou pós-atendimento, com comentários à actuação da PSP; um conjunto de medidas que façam compreender inequivocamente os procedimentos que devem ser corrigidos para garantir um serviço que corresponda às expectativas dos clientes.

Outra face da mudança é a apresentação da PSP com sinais de modernidade: nos meios, nas instalações, nas práticas, na gestão dos recursos humanos e materiais, no fardamento, nos contactos com a Comunicação Social, etc. Uma Polícia que acompanha as mudanças de uma forma prospectiva e estratégica, que antevê medidas concretas a longo prazo, sem ter que aguardar medidas governamentais para encetar medidas de fundo, colocando, com alguma frequência, a derradeira questão: afinal de contas, que estratégia é que se pretende para a Polícia?

A fiscalização interna é sem dúvida uma peça fundamental no processo de mudança estrutural.

cultura de comportamento exemplar, em uma actividade processual disciplinar célere, e um controlo rigoroso dos comportamentos em todos os níveis hierárquicos. É sobejamente sabido que um dos maiores precipitadores de desmotivação é o facto de os funcionários perceberem que aqueles que não cumprem não são punidos ou corrigidos. É certo que existem neste momento organismos vocacionados para o controlo do exercício da actividade policial mas a sua actuação não é suficiente até porque ainda se situam num estágio muito embrionário. De facto, ao contrário da generalidade dos países europeus, não existia qualquer instância de controlo externo da actividade policial: esse controlo identificava-se sempre com a própria linha hierárquica (Costa, s/d).

A formação é um dos pilares da mudança mais importantes: formação académica, mas sobretudo especializada e pós-inicial. Este patamar é vital para o sucesso de quaisquer outros desafios que se coloquem a uma Organização. Com uma massa humana bem formada, especializada e munida de um saber “inconfessável”, o processo de mudança torna-se mais sustentado. É urgente equacionar um conjunto global de medidas que culmine na intensificação da formação dos polícias através de planos anuais, com uma avaliação obrigatória, repartida em áreas temáticas, que seriam ministradas no horário de serviço e em espaços próprios da PSP, aproveitando as mais-valias já existentes ou criando novos espaços de raiz. Para além disso, urge perspectivar estudos pós-graduados em temáticas relacionadas com a segurança interna, através de protocolos com universidades portuguesas, ou até mesmo estrangeiras. O fim último seria o aprofundamento desta área do conhecimento e a mudança da representação social da profissão polícia com base numa política de valorização da massa reflexiva interna, precipitando a consolidação do Gabinete de Investigação do ISCPSI no mundo académico e da PSP na sociedade.

No plano da formação a importância do título é indubitavelmente importante em países como Portugal e a mudança de mentalidade neste aspecto parece ser lenta. A Polícia Judiciária percebeu isso à semelhança da experiência dos assistentes sociais (Silva, 2003). É importante cimentar no espírito dos cidadãos a existência de uma relação próxima entre o exercício da profissão polícia – pelo menos ao nível da Classe de Oficiais – com uma qualificação superi-

or. É indubitável que o “título recolhe de algum modo a legitimação e o reconhecimento social constituindo um capital simbólico juridicamente garantido, institucionalizado e legal (Bourdieu, 1982). É, assim, um instrumento social que legitima a posição ocupada, conferindo benefícios não só no plano da formação como no plano simbólico, contribuindo para a manutenção de uma posição de prestígio (Fino-Dhers, 1994). Em França, como noutros países, a preocupação e luta pelo reconhecimento da profissão [de assistente social] passaram pela importância atribuída a um título universitário e, consequentemente, pela atribuição de um nível superior à formação” (Silva, 2003: 109). Como já foi referido, a PJ percebeu o alcance desta medida: muito recentemente esta polícia deu uma forte projecção mediática a um curso de inspectores estagiários, com especial destaque ao facto de os candidatos serem todos licenciados. Para além disso, tal como na PSP, os profissionais da PJ têm categorias profissionais. Contudo, nos documentos emanados por esse serviço para o exterior, os signatários não dispensam, muitas das vezes, a expressão “Lic.” ou “Dr.” antes do nome. São pequenos sinais que, no conjunto, vão enraizando na sociedade a ideia de qualificação e uma certa equiparação entre os quadros superiores de uma polícia e os de outras instituições. A PSP tem de seguir o mesmo caminho sob pena de ser encarada como uma polícia “de segunda”.

Estes seis vértices de uma estrela, qual dístico policial, devem pois assentar numa dinâmica que constitui a promoção da imagem organizacional e a consequente alteração da referência social da profissão em análise – o fim último de toda esta nova lógica. É assim fundamental encetar uma estratégia de promoção da imagem organizacional pois só assim, em articulação com a estrela da mudança proposta, será possível revalorizar a visibilidade social da profissão polícia, o símbolo PSP e a farda.

## Bibliografia

### Bibliografia Geral

- ABREU, Wilson Correia de 2001 *Identidade, Formação e Trabalho: Das Culturas Locais às Estratégias Identitárias dos Enfermeiros*, Lisboa: Formasau e Educa
- ALBARELLO, Luc et al. 1997 *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva
- AMARAL, Diogo Freitas do 1985 *Uma Solução Para Portugal*, Mem Martins: Publicações Europa-América
- AMARO, Rogério Roque 2003 *Apontamentos da Disciplina de Gestão de Recursos Humanos*, VIII Curso de Mestrado em Sociologia, Évora: Universidade de Évora
- ANEMONE, Louis 2003 (1999), *A Reforma da Polícia*, Ed. n.º 22, Publicações Braudel Papers, in <http://www.braudel.org.br/paper22b.htm> (20-02-2004)
- BAGANHA, Elisa 2003 *A Cultura Organizacional na Relação Com a Comunidade: Um Estudo Realizado no Comando da PSP de Braga*, Relatório Final do Curso de Sociologia (polic.), Braga: Univ. do Minho
- BALTAZAR, Maria Saudade Colaço 2002 *As Forças Armadas Portuguesas: Desafios Numa Sociedade em Mudança*, Tese de Doutoramento (polic.), Évora: Universidade de Évora
- BANK, John 1998 (1992) *Qualidade Total – A Essência da Gestão da Qualidade Total*, Mem-Martins: Edições Cetop
- BARDIN, Laurence 2000 *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70
- BELL, Judith 2002 (1993) *Como Realizar Um Projecto de Investigação*, Lisboa: Gradiva
- BERNOUX, Philippe (s/d) *Sociologia das Organizações*, Porto: Rés-Editora
- BERTRAND, Yves e GUILLEMET, Patrick 1988 *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa: Instituto Piaget
- BI – Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas 2004 *Serviço de Estrangeiros e Fronteiras – Serviço Renovado*, Jul./Ago., s/n.º, Lisboa: ACIME
- BLAND, Michael 1989 (1981) *Novo Manual de Relações Públicas*, Lisboa: Editorial Presença
- CAETANO, António e VALA, Jorge (Org.) 2002 *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: RH Editora
- CARDOSO, C. Cabral 2000 (1996) *O Factor Político nas Organizações in* MARQUES, Carlos Alves e CUNHA, Miguel Pina e, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa: Publicações D. Quixote
- CARVALHO, José Paulo Fidalgo Pereira de 2002 *Representações e Atitudes de Alunos do Ensino Superior Face às Forças de Autoridade*, Separata, n.º 136, Jul./Ago., Lisboa: Revista Polícia Portuguesa
- COSTA, Alberto S/d *Esta (Não) é a Minha Polícia – Mudanças e Popularidade*, Lisboa: Notícias Editorial
- COSTA, Ana Cristina 2002 *Promover a Confiança em Contextos Organizacionais: Um Imperativo nas Práticas de Gestão in* CUNHA, Miguel Pina e RODRIGUES, Suzana Braga (org.), *Manual de Estudos Organizacionais – Temas de Psicologia, Psicossociologia e Sociologia das Organizações*, Lisboa: RH Editora
- CROZIER, Michel 1994 (1989) *A Empresa à Escuta*, Lisboa: Instituto Piaget

- CUNHA, Miguel Pina et al. (org.) 2001 *Empresas, Caos e Complexidades – Gerindo à Beira de Um Ataque de Nervos*, Lisboa: RH Editora
- DIRIDOLLOU, Bernard 2002 (2000) *Gerir a Sua Equipa Dia a Dia*, Lisboa: Bertrand Editora
- D'OLIVEIRA, Teresa 2002 *Teses e Dissertações – Recomendações Para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos*, Lisboa: RH Editora
- DRUCKER, Peter F. 1993 (1986) *As Fronteiras da Gestão*, Lisboa: Editorial Presença
- DUBAR, Claude 1997 *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*, Porto: Porto Editora
- 2003 *Formação, Trabalho e Identidades Profissionais*, in *Formação e Situações de Trabalho* (org. Rui Canário), pp. 43-52, Porto: Porto Editora
- DULUC, Alain 2000 *Liderança e Confiança – Desenvolver o Capital Humano Para Organizações Competitivas*, Lisboa: Instituto Piaget
- DURÃO, Susana e Leandro, M. A 2002 *Mulheres na Polícia. Visibilidades Sociais e Simbólicas*, in G. I. Cordeiro, A. F. Costa e L. Baptista (coord.) *Cidade e Diversidade. Perspectivas em Antropologia Urbana*, Oeiras: Celta Editora
- DURKHEIM, Émile 2001 (1897) *O Suicídio – Estudo Sociológico*, Lisboa: Editorial Presença
- ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA S/d *Breve História da Polícia em Portugal* (políc.), Lisboa: ESP
- FAURES, Giles s/d *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa*, Mem-Martins: Edições CETOP
- FENECH, Georges 2001 *Tolerância Zero – Acabar Com a Criminalidade e a Violência Urbana*, Mem Martins: Editorial Inquérito
- FERNÁNDEZ, Manuel Martín 1990 *La Profesión de Policía*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas de Madrid
- FONSECA, Maria Manuel Serrano 2003 *Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos Para Equacionar o Desenvolvimento de Recursos Humanos*, pp. 43-60, in *Economia e Sociologia*, n.º 75, Évora: Instituto Superior Económico e Social
- FRANCÈS, Robert 1984 *Satisfação no Trabalho e no Emprego*, Porto: Rés-Editora
- FREIRE, Adriano 1995 *Gestão Empresarial Japonesa – Lições Para Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo
- FREIRE, João 2002 (1997), *Prefácio* in RODRIGUES, Maria de Lurdes, *Sociologia das Profissões*, Oeiras: Celta Editora
- 2001 *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento
- GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin 2001 (1992) *O Inquérito – Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora
- GOMES, Paulo Valente et al. 2001 *Modelos de Policiamento*, Separata, n.º 128, Março/Abril, Lisboa: Revista Polícia Portuguesa
- GUERRA, Isabel Carvalho 2002 *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*, Cascais: Principia
- HANDY, Charles 1995 *A Era da Incerteza*, Mem Martins: Edições Cetop
- HASSEMER, Winfried 1995 *História das Ideias Penais na Alemanha do Pós-Guerra – A Segurança Pública no Estado de Direito*, Lisboa: Associação Académica da FDL
- LANDIER, Hubert 1994 (1991) *Para Uma Empresa Inteligente*, Lisboa: Instituto Piaget
- LIMA, Marínus Pires de 1995 (1980) *Inquérito Sociológico: Problemas de Metodologia*, Lisboa: Editorial Presença

- LLOYD, Herbert e LLOYD, Peter 1995 (1984) *Relações Públicas – As Técnicas de Comunicação no Desenvolvimento da Empresa*, Lisboa: Editorial Presença
- LOWENSTEIN, L. F. 1994 *The Police And The Social Services: What Unites And What Divides Them?*, 243-245, s/l: The Police Journal
- MICHEL, Sandra (s/d) *Gestão das Motivações*, Porto: Rés-Editora
- MINTZBERG, Henry 1999 (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- MONJARDET, Dominique e THOENING, Jean-Claude 1994 *La Culture Professionnelle des Policiers*, pp. 393-411, in *Police, Ordre et Sécurité*, Juillet-Septembre, XXXV-3, Paris: Revue Française de Sociologie
- NEVES, Augusto Lobato 2002 *Motivação Para o Trabalho – Dos Conceitos às Aplicações*, Lisboa: RH Editora
- NEVES, José 1996 *Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais* in FERREIRA, J. M. Carvalho,
- NEVES, José e CAETANO, António, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill
- NEVES, José Gonçalves das 2001 *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora
- NUNES, Adérito Sedas 2001 *Questões Preliminares Sobre as Ciências Sociais*, 12.ª Edição, Lisboa: Editorial Presença
- OHANA, Paul 1995 *As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens*, Lisboa: Instituto Piaget
- OLIVEIRA, José Ferreira de 2001 *A Cooperação Policial na União Europeia*, Separata, n.º 131, Set./Out., Lisboa: Revista Polícia Portuguesa
- PASSOS, Ana 2002 *Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional* in CAETANO, António e VALA, Jorge, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 2.ª Edição, Lisboa: RH Editora
- PRAHALAD, C. K. 1998 *Estratégias de Crescimento*, in GIBSON, Rowan (dir.), *Repensar o Futuro*, Lisboa: Editorial Presença
- PERRUSI, Artur 2000, *Profissão, Vocação e Medicina*, pp. 73-84, n.º 16, Setembro, Brasil: Revista Política & Trabalho in file://A:ArturPerrusi – Profissão, Vocação e Medicina – P&T – set-2000.htm (20-10-2003)
- PINTO, José Madureira 2000 *Flexibilidade, Segurança e Identidades Sócio-profissionais*, in *Cadernos de Ciências Sociais*, pp. 05-37, Porto: Edições Afrontamento
- PORTO EDITORA 2002 *Dicionário de Sociologia*, Porto: Porto Editora
- PETERS, Tom e WATERMAN, Bob 1995 *Na Senda da Excelência*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- PIRES, Aníbal e SANTOS, Ana Paula 1996 *Satisfação dos Clientes – Um Objectivo Estratégico de Gestão*, Lisboa: Texto Editora
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van 1998 (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva
- RODRIGUES, Maria João 1998 *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- RODRIGUES, Maria de Lurdes 2002 (1997) *Sociologia das Profissões*, Oeiras: Celta Editora
- ROSA, Luís 1994 *Cultura Empresarial e Liderança – Psicologia das Organizações*, Lisboa: Editorial Presença

- ROSADO, Fátima 2000 *Representações Sociais no Futuro: Contributo Para Uma Reflexão Sobre a Identidade Portuguesa*, pp. 219-232, in *Homenagem ao Professor Augusto da Silva*, Évora: Departamento de Sociologia da Universidade de Évora
- ROSÁRIO, Manuel António Guerreiro do 1999 *Discernimento Dos Sinais dos Tempos e Consciência Moral – A Partir do Magistério da Conferência Episcopal Portuguesa (1974-1995)*, Tese de Doutoramento em Teologia Moral pela Universidade Lateranense de Roma, Porto: UCP e Fundação Eng.º António de Almeida
- SAINSAULIEU, Renaud 1997 (1988) *Sociologia das Organizações – Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa: Instituto Piaget
- SANTOS, Boaventura de Sousa 2002a (1987) *Um Discurso Sobre as Ciências*, Porto: Edições Afrontamento  
(org.) 2002b (2001) *Globalização: Fatalidade ou Utopia?*, Porto: Ed. Afrontamento  
(org.) 2003 *Conhecimento Prudente Para Uma Vida Decente: Um Discurso Sobre as Ciências Revisitado*, Porto: Edições Afrontamento
- SILVA, Ana Maria Costa e 2003 *Formação, Percursos e Identidades*, Coimbra: Quarteto Editora
- SILVA, Ana Rijo da 2004 *Editorial in Recursos Humanos Magazine*, pp. 05, Maio/Junho, n.º 32, Lisboa: RH Magazine
- SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.) 2001 (1986) *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento
- SILVA, Carlos Alberto da 2000 *Um Olhar na Esfera da Participação Directa na Organização do Trabalho*, pp. 117-131, in *Homenagem ao Professor Augusto da Silva*, Évora: Departamento de Sociologia, Univ. de Évora  
2002 *(Re)criar a Ideia de Habitus e Campo Social na Encruzilhada das Identidades Profissionais na Saúde*, pp. 89-103, in *Economia e Sociologia*, n.º 74, Évora: Instituto Superior Económico e Social
- SIMON, Pierre-Jean S/d, *História da Sociologia*, Porto: Rés-Editora
- SKOLNICK, Jerome H.S/d, *Police Deception and Brutality*, in <http://www.criminology.fsu.edu/crimtheory/skolnick.htm> (20-02-2004)
- TAVARES, Susana 1996 *Vinculação dos Indivíduos às Organizações*, in FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José e CAETANO, António, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill
- THÉVENET, Maurice 1997 *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor Projectos e Edições
- TREVIÑO, Juan Gerardo Garza 2001 *Administración Contemporánea*, México: McGraw-Hill
- TRINDADE, Sanches Diamantino e JESUS, Manuel dos Reis de 1998 *Subsídios Para a História da Polícia Portuguesa*, I Vol., Lisboa: ESP
- VALA, Jorge 2001 (1986) *A Análise de Conteúdo in SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (org.)*, *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento

#### Outros Documentos Consultados

- Dec-lei n.º 37/87, 26Jan – EPP
- Lei n.º 20/87, 12Jun – Lei de Segurança Interna

- Dec-lei n.º 43/93, 20Fev – CFOP
- Dec-lei n.º 402/93, 07Dez – ISCPSP
- Port. n.º 298/94, 18MAI – CFOP (estrutura do curso)
- Dec-lei n.º 321/1994, 29Dez – Estatuto do Pessoal da PSP (revogado)
- Lei n.º 5/99, de 27JAN – Lei de Organização e Funcionamento da PSP
- Dec-lei n.º 511/1999, 24Nov – Estatuto do Pessoal da PSP
- NEP n.º OPSEG/DEPOP/04/02 da DN/PSP, 22Mar2000 – Organização e Funcionamento das Brigadas Anticrime, Brigadas de Investigação Criminal e Secções de Investigação Criminal no Dispositivo da PSP
- Lei n.º 14/2002, 19Fev – Liberdade Sindical e Negociação Colectiva na PSP
- Desp. n.º GABCOM/04/2002, CP Beja – Alteração ao Organograma/Quadro de Funções do CP de Beja
- Desp. n.º 12/GDN/2002, 25Out, do GDN da PSP
- Port. n.º 1522-A/2002, 20Dez (1.ª Série B) – Regulamento dos Concursos de Avaliação Curricular do Pessoal Com Funções Policiais da PSP
- Directiva Operacional n.º NOI/01/2003 do CP Beja – Medidas Operacionais Concretas e Outras Sobre Análise e Adequação Permanente
- Desp. n.º 02/GDN/2003, 06Fev do GDN da PSP
- Nota Informativa n.º DEPRH/2.277/2003, 18Fev, DN/PSP – Esclarecimento Sobre Concursos de Avaliação Curricular
- Projecto Ensino Universitário – Segurança Superior, CP Beja – 10MAR2003
- OS n.º 19 de 08Mai2003, CP Beja – Criação da Equipa do Projecto Ensino Universitário – Segurança Superior
- Discurso do Director Nacional nas Cerimónias do Dia da PSP, Anexo à OS n.º 134 – Interna, 17Jul2003
- Desp. n.º NOI.04/03, 12Jun2003 – Implementação de Equipa de Prevenção Criminal, CP Beja
- Port. n.º 939/2003 (2.ª série), n.º 167, 22Jul. (II Série) – Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP
- Port. n.º 881/2003, 21Ago. (1.ª Série B) – Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP
- OP n.º 013888 – Informação/Proposta s/n.º, de 27Out2003, DEPOP da DN/PSP – Aprovação e Implementação de Um Programa Estratégico de Policiamento Comunitário e Policiamento de Proximidade na PSP
- Discurso do Director Nacional da PSP nas 1.ªs Jornadas de Segurança e Turismo, organizadas pelo CP de Faro em parceria com a Região de Turismo do Algarve, Out2003
- Desp. conjunto n.º 1043/2003, 22Nov – Abertura de concurso interno extraordinário de ingresso de inspectores estagiários para preenchimento de 300 lugares vagos da PJ
- Plano de Actividades – 2004, DN/PSP
- Desp. 01/GDN/2004, 21Jan – Criação de Um Grupo de Trabalho de Supervisão dos Projectos de Reforma da PSP, OS n.º 02, I Parte B, DN/PSP
- Informação n.º 32/2004, 18Mar, DEPOP, DN/PSP – Proposta de Implementação de Programa Integrado de Policiamento de Proximidade na PSP

- Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu – Prevenção da Criminalidade na União Europeia – [COM(2004) 165 final] – (2004/C 92/02) de 16Abr2004 – Jornal Oficial da União Europeia
- Informação/Proposta n.º OP 52/2004 de 13Mai, DEPOP, DN/PSP – Contributos Para Um Novo Paradigma de Policiamento
- Desp. n.º 10785/2004 (2.ª Série), 31Mai – Mapa de Dotação de Pessoal Com Funções Policiais

### Artigos

- Brigadas de Idosos Acompanham Crianças nas Escolas do Concelho, pp. 13, Jornal Diário do Alentejo, 20Fev2004
- Desfalque nas Fileiras, pp. 26, Jornal Independente, 26Mar2004
- Equipas Velocipédicas da PSP Iniciam Actividade, pp. 18, Revista Polícia Portuguesa, Ano LXV, II Série, n.º 136, Jul./Ago., 2002
- PSP de Beja Promove Policiamento de Proximidade, pp. 05, Jornal Diário do Alentejo, 07Mai2004
- Tomada de Posse do Director Nacional e do Director Nacional Adjunto para a Área de Operações e Segurança, pp. 09-14, Revista Polícia Portuguesa, Ano LXV, II Série, n.º 136, Jul./Ago., 2002
- Um Porto Solitário ao Sul, pp. 16, Jornal Diário do Alentejo, 06Fev2004

### Endereços da Internet Consultados

[www.portugaldiario.iol.pt/noticias/noticia.php?id=175525](http://www.portugaldiario.iol.pt/noticias/noticia.php?id=175525) (Polícias Trocam PSP e GNR pela Judiciária – 23Mar2004, Jornal Diário de Notícias)

[www.psp.pt](http://www.psp.pt)

[www.portaldocidadao.pt](http://www.portaldocidadao.pt) – Segurança em tempo de férias (PSP)

[www.sis.pt/seg\\_int/SI.htm](http://www.sis.pt/seg_int/SI.htm)

<http://jornal.publico.pt/publico/2004/05/04/LocalLisboa/LL17.html> (PSP Quer Levar Diálogo aos Bairros Degradados de Beja – 04Mai2004, Jornal O Público)

<http://jornal.publico.pt/publico/2004/05/04/LocalLisboa/LL17.html> (Apoio a Idosos Sozinhos – 04Mai2004, Jornal O Público)